

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(CREADA POR LA LEY 25265)

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



TESIS

**"LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL
PERSONAL EN LA GESTIÓN SUB REGIONAL DE TAYACAJA -
PERIODO 2013"**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN PÚBLICA Y PRIVADA**

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

PRESENTADO POR:

Bach. Adm. DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA

HUANCVELICA - PERÚ

2014

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 02 DÍAS DEL MES DE Julio DEL AÑO 2015, A HORAS 10:00 a.m., SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
SECRETARIO: Lic. Adm. Lino Andres Quiñonez Valladolid
VOCAL: Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 097 - 2015 - FCE - R - UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO:

" LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA - PERIODO 2013 "

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

BACHILLER (S): Daniel Alcides CONGORA MUNAYLLA

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: Daniel Alcides CONGORA MUNAYLLA

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER:

PRESIDENTE:

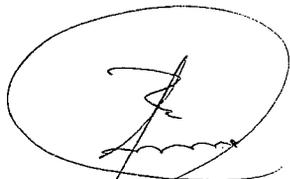
SECRETARIO:

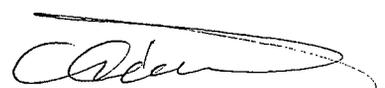
VOCAL:

RESULTADO FINAL:

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.


PRESIDENTE


VOCAL


SECRETARIO

firmar designados según Resolución N°: 0384-2013-FCE R-UNH, y quienes estuvieron presentes por su calidad Mg. Fredy RIVERA TRUCCO PRESIDENTE, Lic. Adm. Lino Andrés ORTIZ VILLALBA SECRETARIO, y estando ausentes al Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDAL Vocal y no estando presente el Lic. Adm. Alberto VENGARA AMES, suplente, los jurados presentes, decidieron por unanimidad la suspensión del acto de sustentación para otra oportunidad.

Siendo los jurados 11:30 am se celebró el acto y firmaron al pie de la misma la señal de conformidad a los veinticuatro días del mes de junio del año Dos mil Quince, resolviendo que la resolución de Ratificación de jurados es el N° 0596-2014-FCE-UNH.

[Signature]
PRESIDENTE
Mg. Fredy Rivera Trucco

[Signature]
Lic. Lino Ortiz Villalba
SECRETARIO

[Signature]
Rosalia Edith Ancocha Moya
DNI: 44946071
SUSTENTANTE

Acta de Sustentación del Tesis del Bach. Daniel Alcides CONGORA MURAYCA.

A los Dos días del mes de junio del año Dos mil Quince, reunidos en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, los miembros del jurado calificador ratificados con la Resolución N° 097-2015-FCE-R-UNH de fecha de 06 de febrero del 2015

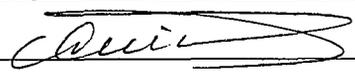


conformados de la siguiente manera:

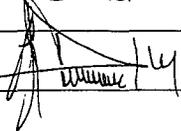
Dr. Wilfredo Fernando YUPANEQUI VILLANOVA	Presidente
Lic. Adm. Lino Andrés QUINONEZ VACCADORIO	Secretario
Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA	Vocal

con la finalidad de dar cumplimiento a la resolución N° 0449-2015-FCE-UNH, sobre la programación de hora y fecha para la sustentación vía tesis titulada: "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA - PERIODO 2013", presentado por el Bachiller Alcides CONGORA MUNAYLLA, por el día de hoy jueves 02 de julio de 2015, a las 10:00 am, por lo que se dio inicio a la hora indicada con la apertura del acto por el presidente y la lectura de las resoluciones que dan origen a este acto, para ello se dio de 30' minutos para la sustentación de la tesis, luego de la sustentación, se pasa a la segunda etapa que es la formulación de preguntas, culminado las preguntas, se invita al público presente y el sustentante a intervenir del aula magna para la deliberación. Culminado la deliberación por los jurados se concluye que el sustentante **APROBO POR UNANIMIDAD**, por otro lado se aclara que el nombre del sustentante es: **Daniel Alcides CONGORA MUNAYLLA**. Siendo 11:30 am, se concluye con el acto y en señal de conformidad se firma al pie de la misma.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL

Daniel A. Congora Munaylla

Ray Perú

JURADOS:

**Dr. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA
(PRESIDENTE)**

**Lic. Adm. LINO ANDRES QUIÑONEZ VALLADOLID
(SECRETARIO)**

**Lic. Adm. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA
(VOCAL)**

ASESOR:

Lic. Adm. DANIEL QUISPE VIDALON

***A nuestros seres queridos:
Padres y Hermanos.***

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.....	16
1.2.1. PROBLEMA GENERAL.....	16
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	16
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	19
2.2. BASES TEÓRICAS.....	22
2.2.1. Gestión Administrativa.....	23
2.2.1.1. La Administración.....	23
2.2.1.2. Naturaleza de la Administración.....	24
2.2.1.3. Características de la Administración.....	25
2.2.1.4. Principios de la Administración.....	27

	Pág.
2.2.1.5. Proceso Administrativo.....	30
2.2.1.6. La Planificación	31
2.2.1.7. La Organización	32
2.2.1.8. La Dirección	32
2.2.1.9. El Control	33
2.2.1.10. La Gestión Empresarial.....	34
2.2.2. Eficiencia Laboral.....	39
2.2.2.1. Evaluación del Rendimiento Laboral.....	39
2.2.2.2. Técnicas de Evaluación del Rendimiento.....	40
2.2.2.3. Eficiencia Organizacional.....	47
2.2.2.4. Teorías Motivacionales	48
2.2.2.5. Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral.....	55
2.2.2.6. El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	57
2.2.3. Enfoques en la Gestión.....	60
2.2.3.1. El Enfoque Tradicional.....	60
2.2.3.2. El Enfoque de las Relaciones Humanas.....	61
2.2.3.3. El Enfoque Sistémico.....	61
2.2.3.4. La Ética y la Responsabilidad Social	61
2.2.3.5. La Globalización y la Administración	62
2.2.3.6. Como Inventar y Reinventar las Organizaciones.....	62
2.2.3.7. Culturas y Pluriculturalismo	62
2.2.3.8. La Calidad	63
2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS	63
2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	63
2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	63
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	64
2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	69
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	69

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO 71

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... 71

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN..... 72

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN 72

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... 73

3.6. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... 73

3.7. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO 74

3.8. PROCEDIMIENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 74

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS 75

CAPÍTULO IV

RESULTADOS OBTENIDOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 79

 4.1.1. Resultados de la Gestión Administrativa en la Sub Región de Tayacaja..... 79

 4.1.2. Resultados de la Eficiencia Laboral 99

 4.1.3. Prueba de la Significancia de la Hipótesis General 124

 4.1.4. Prueba de la Significancia de la Hipótesis Específicas..... 127

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... 138

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La investigación presenta como objetivo conocer si la gestión administrativa repercute en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013. La misma que responde a una investigación factible, desarrollado bajo los parámetros de la investigación de tipo básica, la recolección de información se basó en la utilización de un cuestionario estructurado que fue aplicado al personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja.

En la investigación se planteó como objetivo conocer si la gestión administrativa se relaciona con la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013. La hipótesis formulada buscó afirmar o negar si los procedimientos de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja; en la que el contraste de la prueba Chi Cuadrada obtenido para la hipótesis general fue de 0,62 sobre 0,05; es decir $\chi^2 (g/5)$, resultado mayor al valor de la tabla. Concluyendo que las variables de estudio son independientes; es decir, que no existe evidencia suficiente para afirmar la relación significativa de la gestión administrativa y la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013. Se empleo los métodos inductivo, deductivo y correlacional; porque se buscó determinar el nivel de relación entre las variables de investigación. Pasando finalmente a formular las conclusiones y sugerencias de la investigación.

Palabras clave: Gestión administrativa, Eficiencia laboral, trabajo en equipo, satisfacción laboral, toma de decisiones y motivación.

INTRODUCCIÓN

Numerosos puntos de referencia indican que el siglo XXI es el "siglo del hombre", la sociedad del conocimiento no puede tener el éxito esperado si este no es realmente considerado en todas sus dimensiones y se siente integralmente atendido. Cada día son más las tecnologías "blandas de punta" o alto impacto que son utilizadas en la actualidad y éstas se diseñan, y pretenden implantarse, con una consideración humana cualitativamente superior y con exigencias de medición y evaluación laboral de los trabajadores.

Estamos convencidos de la necesidad de buscar una participación activa de todos los trabajadores e integrarlos verdaderamente en un equipo con una concepción distinta del papel del jefe, la de líder aceptado y reconocido genuinamente que influye, de una manera diferente a décadas anteriores, pero que sigue teniendo un propósito, más claro, pero similar a antaño: lograr que su equipo, desde su posición contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

No podría ser de otra forma, ya que a fin de cuentas las organizaciones son "medios para lograr fines", en los que la necesaria, dinámica, creativa y activa participación del hombre decide en su eficacia, eficiencia y competitividad de una manera trascendental y hacen que hoy sea reconocido el hombre como "recurso" estratégico a optimizar y eje central de la ventaja competitiva de organizaciones y naciones.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma de cómo las organizaciones piensan y operan, exigiendo entre otros aspectos un empleado con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos organizacionales; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo satisfactorio a quienes participen en la ejecución de estos objetivos, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Estas exigencias vienen a ser resueltas dentro del marco de las nuevas tendencias administrativas, como lo son la gestión del conocimiento, gestión de los procesos y las competencias. En la actualidad las organizaciones dan más interés en la administración de cómo debemos dirigir, administrar los recursos económicos, humanos y materiales;

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 trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja.

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

Capítulo Primero. Planteamiento del problema, el análisis nos ha permitido diagnosticar, analizar y conocer si la gestión administrativa repercute en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja durante el periodo 2013.

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 la gestión administrativa repercute en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013

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 gestión administrativa y su repercusión en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

EL AUTOR.

CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

A este respecto Uribe (2004), defiende la concepción de gestión al definirla como *“el manejo estratégico de la organización”* (p. 37). Asimismo, se debe de tener clara la visión y misión del negocio, también establecer hacia donde quiere dirigir sus esfuerzos para el mantenimiento y ampliación del mismo en el tiempo. Igualmente indica el autor la influencia que tiene en la gestión de las organizaciones y los negocios, la dificultad de la búsqueda y selección de los trabajadores que

participan en el logro de las metas, pues el proceso de apoyo y conocimiento de cada uno de los proyectos asumidos en la institución, deben de contar con el apoyo de todos los actores del proceso administrativo. En tal sentido el proceso administrativo ha sido objeto de varias reformas con el propósito de resolver y lograr la eficacia del recurso humano, en virtud de ello, se hace pertinente cambiar y mejorar por medio de una revisión permanente su funcionamiento, así como sus acciones y políticas. Es por ello que la gerencia en las instituciones públicas deben de implementar políticas para conducir al logro de los objetivos propuestos a través de mecanismos de control establecidos mejorando y perfeccionando los procesos administrativos, tales como la planificación, la organización, la dirección y el control para darle el seguimiento a los resultados obtenidos, y tomar las decisiones que modifiquen las líneas de acción optimizando los mismos.

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

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

Por lo anteriormente expuesto, las organizaciones deben de precisar funciones en el control de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones, detectar omisiones en el cargo desempeñado y optimizar los procesos administrativos, con instrumentos que contribuyan a detectar fallas en los procesos administrativos y la optimización de los mismos, lo cual permite la satisfacción de las necesidades y expectativas al

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

Además muestra los requerimientos organizativos y conductuales que se han especificado en cada caso, la productividad del empleado, la satisfacción con la labor llevada a cabo diariamente en su puesto de trabajo. Por ellos las organizaciones requieren del apoyo de instrumentos administrativos donde se describen los procedimientos y actividades desempeñadas en el trabajo diario, pues con frecuencia las organizaciones se ven en la situación de absoluto desconocimiento del trabajo llevado a cabo por los empleados.

Esta es una razón por la cual, los manuales de cargo dentro de una institución tienen una gran importancia como herramienta para el manejo y planificación de los recursos organizacionales. De esta acotación se induce que a través de estos instrumentos administrativos, las organizaciones asignan y utilizan recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales, ayudados por determinadas estrategias.

Asimismo, permiten a los empleados desempeñar determinados cargos con excelencia, describir las actividades en todos los niveles jerárquicos, propiciar la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. De otro lado el procedimiento para la gestión de las competencias laborales dentro del marco de implementación a la institución, constituye un componente vital e importante por su trascendencia metodológica.

Este procedimiento está llamado a establecer los requisitos y principales pasos para la gestión integrada, basada en un enfoque estratégico del sistema de competencias laborales; la elaboración de los perfiles de competencias laborales por cada puesto de trabajo y la posterior certificación de las mismas en los trabajadores.

Es importante destacar que se deben establecer mecanismos de gestión administrativa para la utilización óptima de los recursos, a fin de garantizar el buen desempeño laboral de sus trabajadores en la organización, tal como se pretende en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja, provincia de Huancavelica para el año 2013.

Institución de carácter público, con personalidad jurídica propia, sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es promover y desarrollar en forma integral el bienestar socio económico de su población. Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión administrativa se relaciona con la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿De qué manera el componente planificación como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?
- ¿De qué manera el componente organización como elemento de la gestión administrativa se relaciona con el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?
- ¿De qué manera el componente dirección como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la toma de decisiones en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?
- ¿De qué manera el componente control como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la motivación en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer si la gestión administrativa se relaciona con la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si el componente planificación como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.
- Determinar si el componente organización como elemento de la gestión administrativa se relaciona con trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.
- Determinar si el componente dirección como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la toma de decisiones en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.
- Determinar si el componente control como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la motivación en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se justifica la investigación toda vez que contribuye en poder conocer el rendimiento laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013, así como el planteamiento de propuestas y procedimientos de mejora en la atención de los usuarios de la institución pública.

Por tal razón, se ha considera importante realizar la investigación con el propósito de conocer si la adecuada gestión administrativa repercuten en la eficiencia laboral del personal administrativo. A partir de los resultados obtenidos se puede implementar estrategias para mejorar el desempeño 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:

A. Milagros Janeline Franco Grey (2005), en su tesis: *“Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura”*. Llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ Los docentes del consorcio obtienen Clima Laboral Media y nivel muy bueno de desempeño laboral.
- ✓ Existe una correlación significativa al 0.05 entre los factores de Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y condiciones laborales del variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral.

- ✓ En cuanto a 4 grupos de edades de los Docentes, encontramos diferencias en relación al Clima Laboral, así tenemos: los rango de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable.
- ✓ Existen diferentes en cuanto al nivel de Desempeño Laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel Bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel Bueno y los de 62 a 74 años nivel Excelente.
- ✓ Los Docentes del sexo Masculino obtienen Clima Laboral Favorable; mientras que las del sexo Femenino poseen Categoría Media.
- ✓ Existen diferencias en relación al Tiempo de servicio tanto en la variable Clima y Desempeño Laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen Clima Muy Favorable y nivel Excelente de Desempeño. Mientas que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías Media y favorable de Clima respectivamente; y nivel de Desempeño Muy Bueno.
- ✓ No se encuentran diferencia alguna según su Condición Laboral de los Docentes; en relación a ambas variables.

B. Digna Lidia Arredondo Baquerizo (2006), en su tesis: "*Inteligencia emocional y Clima Organizacional en el personal del Hospital – Félix Mayorca Soto*". Llega a las siguientes conclusiones:

- ✓ No hay correlación entre la inteligencia emocional y la percepción del clima organizacional en el personal del Hospital "Félix Mayorca Soto".
- ✓ Los niveles de inteligencia emocional de los trabajadores del Hospital "Félix Mayorca Soto" es mayoritariamente normal, seguido del bajo nivel emocional.

- ✓ El 78.99% de los trabajadores perciben un clima organizacional Bueno o Aceptable, 19.33% ineficaz y 1.68%excelente.
- ✓ No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la inteligencia emocional según sexo ni tampoco entre la inteligencia emocional según grupo emocional.
- ✓ No hubo diferencias estadísticamente significativas entre los promedios de la percepción del clima organizacional según sexo, pero si hubo mejor percepción en el grupo de obstetricas que en el grupo de enfermeras y de médicos.

- C. **Pocohuanca Ccuro, Sulema (2008), en su tesis titulada: “La Condición Laboral de los Trabajadores de la UNDAC y su Persuasión en el Rendimiento Laboral”;** la conclusión sustancial a la que arriba es la falta de implementación de las áreas donde laboran, no existe un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal, no se cuenta con programas de incentivos que motiven al personal a identificar con la institución, existe rechazo y discriminación al personal contratado, el rendimiento laboral es insuficiente dado a que la mayoría del personal por tener una estabilidad laboral no tienen identificación y compromiso con los objetivos de la institución.
- D. **Huamán Huamani, Gabriel y Otahe Rojas, Yeny (2005), en su tesis: “Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en el Primer Nivel de Atención de Salud en la Localidad de Huancavelica”;** concluyen que en el primer nivel de atención de salud en la localidad de Huancavelica, existe un clima organizacional desfavorable, del personal de salud que labora en los Centros de Salud de Santa Ana y Ascensión. La presencia de esta se debe a que los jefes de los establecimientos, no poseen plena confianza en sus empleados, percibiéndose un clima de temor, e inestabilidad laboral, por la que la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula, produciéndose conflictos laborales. De acuerdo a los resultados se recomienda; promover educación y capacitación a los jefes y

supervisores de salud para proporcionar información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación efectiva para que sirvan de estrategias en el manejo del personal.

- E. **Ordoñez Mulato, Gloria y Lucero Huamán, Homer (2011), en su tesis: “Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica”;** se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en la valoración individual y colectiva del colaborador, a partir de la aplicación de estrategias motivacionales acordes a sus necesidades, será significativamente superior, que aquella gestión que se circunscribe a la preocupación y búsqueda permanente de alcanzar solo los logros organizacionales, subvaluando y menospreciando los aportes de sus trabajadores. Así, en el tema de la gestión del potencial humano, de una concepción micro organizacional, estático y transaccional, preocupada a mantener el *status quo* y los sistemas de control interno en los puestos de trabajo, propios de la mayoría de organizaciones en nuestro medio; pasamos a una función eminentemente directiva, organización integral, dinámica y en constante transformación, vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio organizacional, propio de organizaciones de vanguardia.

2.2. BASES TEÓRICAS

Los procesos administrativos, según Uribe (2004), se refieren a planear u organizar la estructura de órganos y cargos que componen una organización, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado la eficiencia de la organización es mucho mayor que las suma de las eficiencias de los trabajadores, y que de ella debe de alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los mismos (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

2.2.1. Gestión Administrativa

Es un ámbito de las ciencias de la administración que consiste en dirigir y proponer líneas de trabajo dentro de una organización, empresa, compañía o afín para lograr el máximo rendimiento y la calidad total. Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de manera eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas y objetivos por medio de otras personas, a través de un proceso de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades.

Al respecto, Ruiz (1999) expresa: *"El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionadas con beneficios económicos."* (p. 27).

2.2.1.1 La Administración

"La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas". (*James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilberto*).

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2.1.2 Naturaleza de la Administración

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la administración se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana. La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas. Ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de empresa humana, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la

función administrativa. Es importante hacer notar estos puntos importantes en cuanto a la administración, según lo comenta *Harold Koontz*:

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

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

2.2.1.3 Características de la Administración

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

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

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

Otras características de la administración son:

- a) **La administración tiene un propósito:** La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. La administración existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se haga el trabajo necesario.
- b) **La administración hace que sucedan las cosas:** Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos para producir una acción exitosa. Saben dónde principiar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo seguir. Los gerentes que triunfan tienen ansia de alcanzar logros.
- c) **La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas:** La palabra manejar es más precisa y descriptiva que administración. La administración no se refiere

a personas, es una actividad como la de caminar, leer, nadar o correr.

- d) **La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros:** Para participar en la administración se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer todas las cosas usted mismo y hacer que las tareas se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo.
- e) **Por lo general la administración esta asociada con los esfuerzos de un grupo:** Es común asociar a la administración con un grupo. Sin embargo, la administración también es aplicable a los esfuerzos de un individuo.
- f) **La administración es intangible:** Se le ha llamado la fuerza invisible, su presencia está evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
- g) **La administración se ayuda, no se reemplaza, por la computadora:** La computadora es una excelente y poderosa herramienta de administración. Puede ampliar la visión de un gerente y agudizar su percepción proporcionando más información en forma más rápida para tomar decisiones clave.
- h) **La administración es un medio extraordinario para producir un verdadero impacto sobre la vida humana:** Un gerente puede hacer mucho para mejorar el entorno de trabajo, para estimular a la gente a hacer mejores cosas y para hacer que sucedan cosas favorables.

2.2.1.4 Principios de la Administración

Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción. Los principios de administración son para el gerente como una tabla de resistencia o debilidad de materiales para un ingeniero civil. Los principios de administración también han sido formulados

a partir de años de experiencia y pruebas, en las organizaciones públicas y privadas, grandes o pequeñas.

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

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

1. **División del trabajo.** Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal. (por ejemplo la experiencia pertinente).
3. **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, en buen juicio, a las infracciones.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

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

13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

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

2.2.1.5 Proceso Administrativo

- **Ferry & Franklin:** Proceso administrativo: se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en lo general se ve como un formato efectivo para el estudiante que se inicia en la administración. Proporciona el marco de trabajo para la estructuración de la administración y lo constituye la planeación, organización, ejecución y control.
- **Müch Galindo:** Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Tiene 4 funciones que son: planeación, organización, dirección y control.
- **Idalberto Chiavenato:** Proceso administrativo: es la secuencia para planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos deseados, a través de medios, métodos o manera de ejecutar ciertas actividades.
- **Gloria Robles Valdez y Carlos Alcerra Joaquín:** Proceso administrativo: el proceso administrativo indica que un administrador tiene 5 funciones principales que son: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar..

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

Un **proceso** es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean. El proceso administrativo es dinámico sólo cuando el concepto de función se aborda desde una perspectiva.

2.2.1.6 La Planeación

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

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

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

Por eso Anthony afirma que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro". (*Agustín Reyes Ponce*).

2.2.1.7 La Organización

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar, a la manera de actores de una obra de teatro, ya sea que les corresponda en particular, sean accidentales o casuales o hayan sido definidos y estructurados por otra persona, interesada en cerciorarse de que los individuos contribuyan en forma específica al esfuerzo grupal.

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

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

2.2.1.8 La Dirección

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

(como poner en marcha), y tiene mucho que ver con las personas: se halla directamente ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

La dirección es el hecho de influir, en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. La función de la dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados.

2.2.1.9 El Control

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

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detención de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

En esta visión de control subyacen las siguientes cuestiones:

1. El control es un proceso compuesto de diversas etapas.
2. Anticipa las posibles desviaciones o detecta las ya ocurridas.

3. Las desviaciones consisten en la diferencia entre los resultados obtenidos y los estándares o indicadores de los objetivos de la organización.
4. Soluciona o trata de solucionar las desviaciones iniciando las medidas oportunas.
5. Dirigen las actividades de los individuos con la finalidad de alcanzar los objetivos.

2.2.1.10 La Gestión Empresarial

Para Gitman (1986)¹, la gestión empresarial comprende la concreción de las políticas, mediante la aplicación de estrategias, tácticas, procesos, procedimientos, técnicas y prácticas. Una política no es un documento legal. Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos. Mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización.

Para el instituto de Investigación El Pacífico (2004)², la gestión empresarial es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la

¹ GITMAN Lawrence J. (1986) Fundamentos de Administración Financiera. México. Harper & Row Latinoamericana.

² Instituto de Investigación El Pacífico (2004) Dirección y Gestión Financiera. Lima. Pacífico Editores.

planeación, organización, dirección y control. La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control. La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas operativas; disponer las tareas operativas de grupo en puestos operativos; reunir las posiciones operativas entre unidades relacionadas y administrables; definir los requisitos del puesto de trabajo; seleccionar y colocar al elemento humano en puesto adecuado; delegar la debida autoridad en cada miembro de la gestión; proporcionar instalaciones y otros recursos al personal; revisar la organización a la luz de los resultados del control. La ejecución, se realiza con la participación práctica, activa y dinámica de todos los involucrados por la decisión o el acto gerencial; conduce y reta a otros para que hagan lo mejor que puedan; guía a los subordinados para que cumplan con las normas de funcionamiento; destacar la creatividad para descubrir nuevas o mejores formas de administrar y desempeñar el trabajo; alabar y reprimir con justicia; recompensar con reconocimiento y pago el trabajo bien hecho; revisar la ejecución a la luz de los resultados del control. El control de las actividades, esta fase se aplica para comparar los resultados con los planes en general; evaluar los resultados contra las normas de planeación y ejecución empresarial; idear medios efectivos para medición de las operaciones; hacer que los elementos de medición sean conocidos; transferir datos detallados de forma que muestren comparaciones y variaciones; sugerir acciones correctivas, si son

necesarias; informar de las interpretaciones a los miembros responsables; ajustar el plan a la luz de los resultados del control. En la práctica gerencial, estas etapas del proceso están entrelazadas e interrelacionadas; la ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o al proyecto en particular. Típicamente un gerente está comprometido con muchos objetivos y puede encontrarse con cada uno en diferentes etapas del proceso.

Para Ross (2000)³; la gestión financiera tiene que ver con la obtención de los recursos, pero también con su buen manejo. La clave consiste en cómo se definen y distribuyen las tareas, cómo se definen los vínculos administrativos entre las unidades y qué prácticas se establecen. Se deben crear los medios para monitorear las fortalezas y debilidades de las estructuras y procesos. Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta las limitaciones culturales e históricas que influyen sobre la administración empresarial.

Para Van Horne (1995)⁴, la gestión empresarial no se puede entender separada de la gestión financiera y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio de las empresas en sus respectivos enclaves. Pensemos que para lograr cumplir con los objetivos sociales les será necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influye en las situaciones generales de estas empresas. La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la

³ Ross Stephen A (2000) Finanzas Corporativas. México. IRWIN.

⁴ Van Horne, James (1995) Administración Financiera. México. Compañía Editorial Continental SA de CV.

rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. El primer elemento recoge aspectos propios del crecimiento de las empresas que se dilucidó a partir de la crisis financiera de inicios de los 80s, y en una segunda etapa con apertura a terceros no asociados en los 90s. Las discusiones en torno de éste tema colocó en controversia a algunos consejos de administración frente a las gerencias generales de varias de las organizaciones analizadas. Esto en el sentido de cuál era la forma más acorde y en qué mercados se debía captar y colocar recursos financieros. Con el segundo elemento no se plantearon discusiones en relación con los esfuerzos y exigencias en el manejo del dinero. Esto es indiscutible y reforzado en éste contexto por una buena gestión de administración. Hubo si puntos de vista encontrados sobre el manejo de los niveles de rentabilidad y sus incidencias en el propósito empresarial (corregir el desequilibrio del poder del mercado). Las tasa de interés para las colocaciones de dinero en entidades asociadas y terceros versus la maximización de la utilidad en su colocación; la relación del costo del crédito versus el cumplimiento del propósito empresarial.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)⁵ la gestión empresarial está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las

⁵Koontz O'Donnell (1990). Curso de Administración Moderna: Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. México. Litográfica Ingramex S.A.

actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por si sola. En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa. Gestión eficaz, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa, presenta un gran reto para los directivos de la misma.

Interpretando a Koontz & O'Donnell (2004)⁶, el enfoque tradicional de la gestión empresarial, estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización. Por otro lado, el enfoque de las relaciones humanas, es el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en

⁶Ibidem.

la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta. El enfoque sistemático, es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente.

2.2.2. Eficiencia Laboral

La eficiencia laboral depende de múltiples factores, tales como los ambientales, los referidos a motivaciones intrínsecas y extrínsecas respecto del trabajo, los de la capacidad de liderazgo adecuado por parte de los jefes, los de una comunicación adecuada, los de un sistema ordenado, práctico y funcional de organización de la fuerza de trabajo basado en el conocimiento claro de las fortalezas y debilidades de los trabajadores. Es justamente la comprensión y aplicación de la conjunción de éste conjunto de factores lo que proporcionará un sistema adecuado de desarrollo del desempeño de los individuos dentro de la organización.

2.2.2.1 Evaluación del Rendimiento Laboral

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc.

También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.

Una evaluación cuidadosa del rendimiento de una persona puede aportar información sobre sus deficiencias en conocimientos o habilidades. Al identificar dichas deficiencias, pueden corregirse mediante programas de entrenamiento apropiados. Así mismo, la evaluación del rendimiento puede utilizarse también para conocer la efectividad de los programas de entrenamiento.

La evaluación de rendimiento aporta también a los trabajadores información acerca de su competencia y progreso en el trabajo. Este tipo de información es muy importante para mantener la motivación de los trabajadores. Estas evaluaciones pueden usarse también para sugerir a los empleados los cambios en comportamientos o actitudes que deberían hacer para mejorar su eficiencia laboral.

Por último, la mayoría de las personas piensan que si tienen un rendimiento superior al del resto de las personas, deberían ser recompensadas por ello. Las evaluaciones del rendimiento pueden usarse para establecer de un modo más cuidadoso y sistemático qué persona merece un ascenso, aumento de sueldo u otro tipo de privilegio por su trabajo.

2.2.2.2 Técnicas de Evaluación del Rendimiento

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral. Estas técnicas son diferentes según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contado el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas, mientras que cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o

111

ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

A. Técnicas Objetivas

1. Medidas de producción

Para medir la producción podemos, por ejemplo, contar el número de palabras que un trabajador puede escribir por minuto usando un procesador de textos y un ordenador. No obstante, incluso en este caso tenemos que tener en cuenta también otras medidas, como el número de errores que comete al escribir, para tener una visión más exacta de su productividad. Además, puede ser importante considerar otros factores, como el ambiente en que se realiza el trabajo. Por ejemplo, si el trabajador que comete demasiados errores al escribir se encuentra en un ambiente con demasiada gente y un ruido excesivo. Por tanto, para ser justos en la evaluación es necesario tener en cuenta y corregir las diferencias en el ambiente de trabajo y la dificultad de la tarea (no es lo mismo escribir un texto simple que escribir uno lleno de tecnicismos y palabras más inusuales y complicadas).

Cuantas más influencias de este tipo sea necesario tener en cuenta, menos objetiva será la evaluación del trabajo, mientras que si todos los trabajadores realizan el mismo tipo de trabajo, con el mismo nivel de dificultad y en condiciones similares, la evaluación será más objetiva.

2. Monitorización por ordenador

Muchas personas utilizan el ordenador habitualmente para realizar su trabajo. Esto ha permitido que muchas empresas programen sus ordenadores para monitorizar el trabajo de sus empleados.

Por ejemplo, los ordenadores pueden medir el número de pulsaciones por minuto al usar el teclado, la incidencia de errores, el ritmo de trabajo, o el tiempo de descanso para las comidas. Los ordenadores se utilizan también para monitorizar a empleados de trabajos relacionados con la comunicación, como tele operadores.

La mayoría de las personas se sienten cómodas con este tipo de monitorización, sobre todo cuando se utiliza para ayudarles a realizar mejor su trabajo en vez de para castigarles por tomarse demasiado tiempo para comer, por ejemplo.

Por otra parte, todas las técnicas de evaluación de rendimiento resultan un tanto estresantes para los trabajadores, e igualmente ocurre con la monitorización por ordenador. Las personas que trabajan solas experimentan más estrés con el uso de esta técnica que quienes trabajan en grupo, incluso aunque sean evaluados individualmente. Esto es debido al apoyo social que proporciona el grupo del que forman parte cuando dicho grupo está unido.

3. Datos personales relacionados con el trabajo

Otra forma de evaluación del rendimiento consiste en utilizar datos como nivel de absentismo, accidentes, historial de ganancias, etc. Estos datos pueden aportar poca información acerca de la competencia del trabajador al hacer su tarea, pero pueden usarse para distinguir a los buenos empleados de los malos.

B. Técnicas Subjetivas

Los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas.

Los psicólogos industriales han de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado periodo de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

1. Informes de rendimiento

Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

2. Técnicas de valoración de mérito

Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad:

a) Escalas de valoración

Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5). Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento. Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

b) Ranking

Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares

Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizar para cada una de ellas.

d) Distribución forzada

Los supervisores valoran a los empleados en proporciones fijas, de acuerdo con una distribución predeterminada. Por ejemplo:

- Superior: 10%
- Por encima de la media: 20%
- En la media: 40%
- Por debajo de la media: 20%
- Pobre: 10%

207

De este modo, un 10% de los trabajadores se situaría en el grupo de rendimiento superior, un 20% en el grupo de rendimiento por encima de la media, etc.

e) Elección forzada

Los supervisores tienen que elegir entre dos frases positivas o dos negativas, aquella que mejor describa al trabajador o la que peor lo describa. Por ejemplo:

- Elegir la que mejor describa al trabajador:

Es confiable / Es agradable

- Elegir la que peor describa al trabajador:

Es arrogante / No le interesa trabajar bien.

Cuando aparece un determinado número de frases, es difícil distinguir entre los rasgos que representan una característica deseable y los que representan una característica indeseable; por tanto, hace menos probable que se designen valoraciones positivas o negativas deliberada e injustamente. Es una técnica costosa de desarrollar porque requiere que cada frase correlacione con una medida de éxito en el trabajo y ha de tener validez predictiva. Además, las instrucciones pueden ser difíciles de entender.

f) Escalas de valoración conductual

Estas escalas se usan para evaluar el rendimiento laboral en términos de conductas específicas que son importantes para el éxito en el trabajo.

Para diseñar una escala de este tipo, los supervisores o personas familiarizadas con el trabajo en cuestión observan la ejecución de los trabajadores

106

y anotan las conductas necesarias para realizar el trabajo satisfactoriamente. De este modo se crean una lista de conductas, algunas de ellas asociadas con el éxito en el trabajo y otras con el fracaso. Luego se anota hasta qué punto un trabajador presenta cada una de esas conductas, dándole una puntuación que puede ir, por ejemplo, de 1 a 5.

Buena parte del éxito de esta escala depende de la capacidad de los supervisores para identificar las conductas que son necesarias para el éxito en ese trabajo.

g) Escalas de observación conductual

En estas escalas, los empleados son evaluados también en términos de conductas críticas, pero lo que se evalúa en este caso es la frecuencia de dichas conductas durante un periodo de tiempo determinado.

3. Gestión en función de objetivos

Implica que haya un acuerdo entre trabajadores y supervisores para establecer una meta que el empleado debe cumplir en un plazo de tiempo determinado, generalmente un año. Luego se evalúa lo bien que los trabajadores han cumplido esos objetivos. Las metas deben ser realistas y específicas, descritas con la mayor claridad posible. Durante la evaluación, los supervisores y los empleados discuten hasta qué punto se han logrado esos resultados. El problema que puede presentar esta técnica es que con frecuencia a los empleados se les exige cada año una meta más alta, de modo que esos objetivos pueden llegar a ser muy poco realistas o inalcanzables.

2.2.2.3 Eficiencia Organizacional

La eficiencia definida por Chiavenato (1994), *"es la relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible"* (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)"*. (p. 33).

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

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor

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

Muchos autores, han elaborado teorías relacionadas por la motivación del ser humano dentro de las organizaciones; en este capítulo se citaran las más conocidas a fin de considerarlas para desarrollar el trabajo de investigación.

2.2.2.4 Teorías Motivacionales

A. Teoría de Maslow

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

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.

- 5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

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

B. Teoría de Mayo

El objetivo inicial de la Teoría de Mayo (citado por Chiavenato, 1989) era estudiar el efecto de la iluminación en la productividad, pero los experimentos revelaron algunos datos inesperados sobre las relaciones humanas. Las principales conclusiones de los experimentos fueron las siguientes: (a) la vida industrial le ha restado significado al trabajo, por lo que los trabajadores se ven forzados a satisfacer sus necesidades humanas de otra forma, sobre todo mediante las relaciones humanas, (b) los aspectos humanos desempeñan un papel muy importante en la motivación, las necesidades humanas influyen en el grupo de trabajo; (c) los trabajadores no sólo les interesa satisfacer sus necesidades económicas y buscar la comodidad material; (d) los trabajadores responden a la influencia de sus colegas que a los intentos de la administración por controlarlos mediante incentivos materiales; (e) los trabajadores tenderán a formar grupos con sus propias normas y estrategias diseñadas para oponerse a los objetivos que se ha propuesto la organización.

C. Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó

dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores.

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

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

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

D. Modelo de Poder – Afiliación – Realización de McClelland

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

pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. Mc Clelland (citado por Chiavenato, 1989).

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

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

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

F. Teoría de la Expectativa

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen necesidades, deseos y metas.

- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

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

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

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

Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para

un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

G. Teoría Homeostática de la Motivación

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

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

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

corriente podemos señalar a Hull, a Freud y a Lewin entre otros.

H. Teoría Psicoanalítica de la Motivación

Esta teoría está basada principalmente en los motivos inconscientes y sus derivaciones. Además, según la teoría psicoanalítica las tendencias primarias son el sexo y la agresión. El desenvolvimiento de la conducta sexual sigue un modelo evolutivo que supone diversas elecciones de objeto hasta que se logra un afecto sexual maduro. Las modernas interpretaciones psicoanalíticas encuentran un lugar más amplio para los procesos del ego que el que tenían antes.

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

Desde el punto de vista de su origen, una pulsión es un proceso somático del que resulta una representación estimular en la vida mental del individuo. La función de la pulsión es facilitar al organismo la satisfacción psíquica que se produce al anular la condición estimular somática negativa. Para ello cuenta con una capacidad energética capaz de orientarse hacia el objeto cuya consecución remueve o anula la condición estimular dolorosa, provocando así placer. Esta teoría evoluciona a lo largo de su vida.

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

La interpretación que Freud hace de la motivación se conoce con el nombre de psicodinámica, puesto que da una explicación de los motivos humanos en términos de hipotéticos conflictos activos subyacentes. Pero el principal problema de esta teoría es la falta de datos empíricos que la apoyen. Aun así ha sido muy influyente dentro de la psicología en general y de este tema en particular.

2.2.2.5 Factores que Influyen en la Eficiencia Laboral

a. Satisfacción del trabajo:

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (1991:203), plantean que "es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

b. Autoestima:

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así

como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

c. Trabajo en Equipo:

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

d. Capacitación del Trabajador:

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

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

2.2.2.6 El Comportamiento Humano en las Organizaciones

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

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

personas. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a influencias de muchas variables. Por ello el estudio de tales comportamientos dentro de una organización es un reto nunca antes pensado, para aquellos que lideran las organizaciones, constituyéndose por ahora en una de las tareas más importantes.

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

Dado que dicho estudio se constituye en una de las tareas más importantes, hay algunas corrientes académicas que sostienen, que la organización debe buscar adaptarse a la gente, por cuanto el aspecto humano, es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización. Para conocer de cerca el comportamiento organizacional, previo al conocimiento del comportamiento grupal e individual de los trabajadores, se recurre a los aportes de diversas disciplinas del comportamiento, tales como la psicología, antropología, sociología y las ciencias políticas. El modelo que propone Robbin para el estudio del comportamiento organizacional, parte de la premisa que en toda organización existen tres niveles de análisis: nivel individual, nivel grupal e nivel organizacional. Los tres niveles son análogos, donde el siguiente nivel se construye sobre el nivel anterior. Conforme se mueve del nivel individual al nivel organizacional, se avanza sistemáticamente en la comprensión del comportamiento de una organización. Las variables dependientes en la que coinciden la mayoría de los académicos son los siguientes:

- **Productividad:** La empresa será productiva cuando entienda que debe combinar la eficacia (logro de metas) con la eficiencia (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- **Ausentismo:** Toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica sustantivamente los costos. No cabe duda, que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente se ausenta frecuentemente.
- **Satisfacción en el trabajo:** Significa que los empleados se sienten conformes y están convencidos que es eso lo que ellos merecen. Dicho de otra manera, la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo, es lo que él pensó recibir.

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

- **Variables del nivel individual:** Son todas aquellas características que posee una persona, que la han acompañado desde su nacimiento. Las más obvias son las características personales o biográficas, como la edad, sexo, estado civil, estudios; las características de personalidad, conductas, valores y actitudes, y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la organización. Tales características influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- **Variables a nivel de grupo:** El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto en relación de aquel que está sola.

- **Variables a nivel de sistemas de organización:** El comportamiento organizacional es más compleja que la simple suma de los comportamientos grupales o individuales. Los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas que realice la organización tendrán un impacto que debe analizarse.

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

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

2.2.3. Enfoques en la Gestión

Para un mejor detalle sobre la gestión, se debe de analizar las características principales de tres enfoques de la gestión a los que vamos a citar:

2.2.3.1 El Enfoque Tradicional

Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo por que es un enfoque estático. Se tiene en cuenta más las estructuras formales que componen la organización.

2.2.3.2 El Enfoque de las Relaciones Humanas

Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo.

La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta.

2.2.3.3 El Enfoque Sistemático

En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente. Hay que subrayar que el binomio "relaciones humanas-tradicional" es parte esencial del enfoque "sistemático". No son alternativas al mismo, pero sí pasos evidentemente necesarios a lo largo de la vida de las organizaciones y empresas, al analizar y comprender la conducta de la organización.

2.2.3.4 La Ética y la Responsabilidad Social

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

su valentía moral, colocando el valor de la *excelencia* en la punta de sus actividades.

2.2.3.5 La Globalización y la Administración

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente en la década de 1990. Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

2.2.3.6 Como Inventar y Reinventar las Organizaciones

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

2.2.3.7 Culturas y Pluriculturalismo

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

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

2.2.3.8 La Calidad

La administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en como dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia. La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, por que la calidad también es siempre un blanco móvil.

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Los procedimientos de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

2.3.2. Hipótesis Específicas

- La planificación como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.
- La organización como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.
- La dirección como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

- El control como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Administrar.-** Es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.
- **Administración Estratégica.-** Proceso administrativo que entraña a una organización, el cual invita a la misma para que lleve a cabo el ejercicio de la planificación estratégica, definiendo los planes de largo y corto plazo; para que después actúe de acuerdo con dichos planes. En su conjunto, la administración estratégica es la aplicación del proceso global de administración en todas sus etapas.
- **Calidad.-** Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.
- **Cambio Organizacional.-** Acción que supone un intento previamente planificado por las unidades de dirección, para mejorar el rendimiento general de los individuos, los grupos de trabajo y de la misma organización; mediante la modificación de la estructura, el control del comportamiento y el diseño y administración de los procesos operativos de la organización misma.
- **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.

- **Competencia:** Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo tiene diferentes características que deben observarse al momento de ubicar o reubicar al colaborador.
- **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.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Cultura:** Es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que lo conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas, religión, rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista puede decirse que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano.
- **Cultura Organizacional.-** Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos de conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han

funcionado bien en el pasado y que los miembros creen que funcionarán bien en el futuro.

- **Desempeño del Personal.-** Comprende la captación, entrenamiento, ejecución de actividades, retribuciones por el trabajo y los resultados de sus actividades (eficiencia o deficiencia), así como la moralidad y ética que aplican.
- **Dirección.-** Posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de las empresas a esto lo llamaremos concepción del Liderazgo basada en la transformación de la institución. El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud de la cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto a la ejecución del trabajo.
- **Efectividad:** la eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual las empresas logran sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por el directorio. Se necesitará identificar el grupo meta del programa y buscar respuestas a preguntas como: a) Ha sido alcanzada la meta a un costo razonable y dentro del tiempo establecido?; b) Se definió correctamente el grupo meta ?; c) Está la gente satisfecha con la educación y equipo suministrados?; d) En que medida el equipo suministrado satisface las necesidades del grupo meta?; e) Está siendo utilizado el equipo por los ciudadanos?.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

- **Gestión Empresarial.**- Proceso que contempla las diferentes etapas del proceso administrativo, siempre y cuando se logren los objetivos propuestos. Se parte del concepto de gestión simple, que es el logro de objetivos; por lo tanto, gestión empresarial es alcanzar los fines propuestos a través de la ejecución coordinada de los planes estratégicos y operativos.
- **Gestión Pública:** La relación entre poder y función marca la esencia de la administración pública, donde a través de ésta se pone en práctica el ejercicio del poder, mediante un gobierno en beneficio de la sociedad. El funcionamiento del Estado, se origina en el cumplimiento de sus funciones, del cual se desprenden un conjunto de actividades, operaciones, tareas para actuar jurídica y política.
- **Eficacia:** Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.
- **Eficiencia:** Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.
- **Herramientas de Gestión:** Una metodología de gestión comprende el uso de instrumentos, enfoques que permita desarrollar determinados procedimientos que permitan modificar o cambiar las maneras tradicionales de hacer las cosas.
- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Es aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización.-** Conjunto de acciones que realizan los líderes de una institución, en la distribución del trabajo, mediante la asignación de las funciones, que sean coherentes entre sí y en el cual los integrantes intervienen en el logro de los fines y objetivos de la institución.
- **Planeación.-** En el sentido más universal implica tener uno o varios objetivos a realizar junto con las acciones requeridas para concluirse exitosamente. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse. La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes, ámbito, niveles y actitudes.
- **Políticas.-** Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras.
- **Potencial Humano:** Categoría de vanguardia que implica superar la miope concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional.
- **Productividad:** Es un variable dependiente que incluye la eficacia y eficiencia organizacional.
- **Procesos:** Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido para un fin pre establecido.

- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Servidores:** Es la persona que brinda su esfuerzo a los demás.
- **Sistema de Control.-** Conjunto de elementos, principios, procesos, procedimientos y técnicas de control enlazados entre si, con el objeto de evaluar la gestión y contribuir a su eficiencia y eficacia.
- **Supervisión Permanente.-** Comprende el conjunto de acciones para observar, examinar, inspeccionar las actividades del personal.
- **Talento Humano:** Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1. Variable 1:

X = Gestión Administrativa

Indicadores:

X₁ Planificación.

X₂ Organización.

X₃ Dirección.

X₄ Control.

2.5.2. Variable 2:

Y = Eficiencia Laboral

Indicadores:

Y₁ Satisfacción laboral.

Y₂ Trabajo en equipo.

Y₃ Toma de decisiones.

Y₄ Motivación.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

HIPÓTESIS:		
<p>Los procedimientos de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p>		
Variable: Gestión Administrativa		
Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<p>"La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas". (James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilberto).</p> <p>"Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible". (Müch Galindo Lourdes).</p>	<p>La palabra dinámica (lo contrario de estática) implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso (lo contrario de desinterés) implica un involucramiento profundo con otros. Dentro del ámbito que llamamos compromiso dinámico, están surgiendo seis temas que versan sobre la teoría de la administración.</p>	<p>X₁ Planificación</p> <p>X₂ Organización</p> <p>X₃ Dirección</p> <p>X₄ Control</p>
Variable: Eficiencia Laboral		
Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
<p><u>Eficiencia:</u> La palabra eficiencia proviene del latín 'efficientia' que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado con el mínimo de recursos posibles viable. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera</p>	<p>En términos generales, la eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.</p>	<p>Y₁ Satisfacción laboral</p> <p>Y₂ Trabajo en equipo</p> <p>Y₃ Toma de decisiones</p> <p>Y₄ Motivación</p>

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

La investigación se enmarco en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja de la provincia de Tayacaja para el período 2013.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Básica, como consecuencia del estudio referente a la gestión administrativa y su relación con la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja de la provincia 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 empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; porque se buscó determinar el nivel de relación con la gestión administrativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja de la provincia 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. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se derivan a otra proposición o juicio particular.
- **Método Correlacional:** Estudio de 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 llevada a cabo estuvo dirigido al personal administrativo de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja, para el periodo 2013. Con ello se pudo determinar cuantitativamente la 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:

$$m = O_x \ r \ O_y$$

Dónde:

m:	muestra
O:	observación
x:	gestión administrativa
y:	eficiencia laboral
r:	relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. 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 los 46 empleados que vienen laborando actualmente en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja, para el periodo 2013.

MUESTREO

El muestreo fue el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomo como referencia a los 46 empleados.

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

Para la recolección de datos secundarios:

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

3.9. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 12.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los 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 SPS Ver. 22.0

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para la obtención de los resultados, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición en el personal de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja. 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 los estadístico 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 a nivel general y a nivel de indicadores; 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.

Para la confiabilidad del instrumento se tiene en cuenta la siguiente escala:

Escala	puntaje
• Muy baja	0
• Baja	0,01 – 0,49
• Regular	0,5 – 0,59
• Aceptable	0,6 – 0,89
• Elevada	0,9 – 1

Donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo confiabilidad, es decir debe oscilar entre 0 y 1. 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.

Fiabilidad de instrumento que mide a la Variable 2 (SPSS 22)

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	42	91,3
	Excluido ^a	4	8,7
	Total	46	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	20

Según la escala nuestro instrumento tienen una confiabilidad de 0,91, es decir es elevada. Por lo tanto proseguimos a constatar nuestra hipótesis con esa confiabilidad del instrumento.

Fiabilidad de instrumento que mide a la Variable 1 (SPSS 22)**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,872	15

Según la escala nuestro instrumento tienen una confiabilidad de 0,87, es decir, es aceptable. Por lo tanto proseguimos a constatar nuestra hipótesis con esa confiabilidad del instrumento.

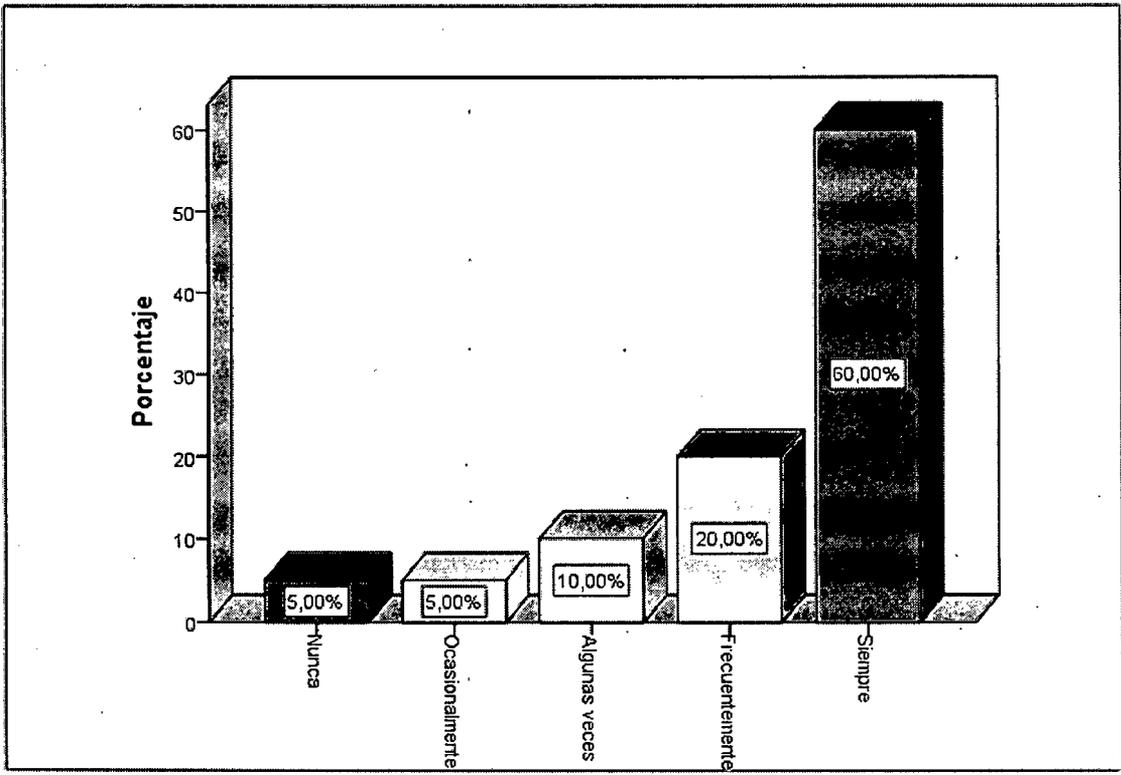
4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

¿Considera que la gestión es el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	5,0	5,0	5,0
Ocasionalmente	1	5,0	5,0	10,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	20,0
Frecuentemente	4	20,0	20,0	40,0
Siempre	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

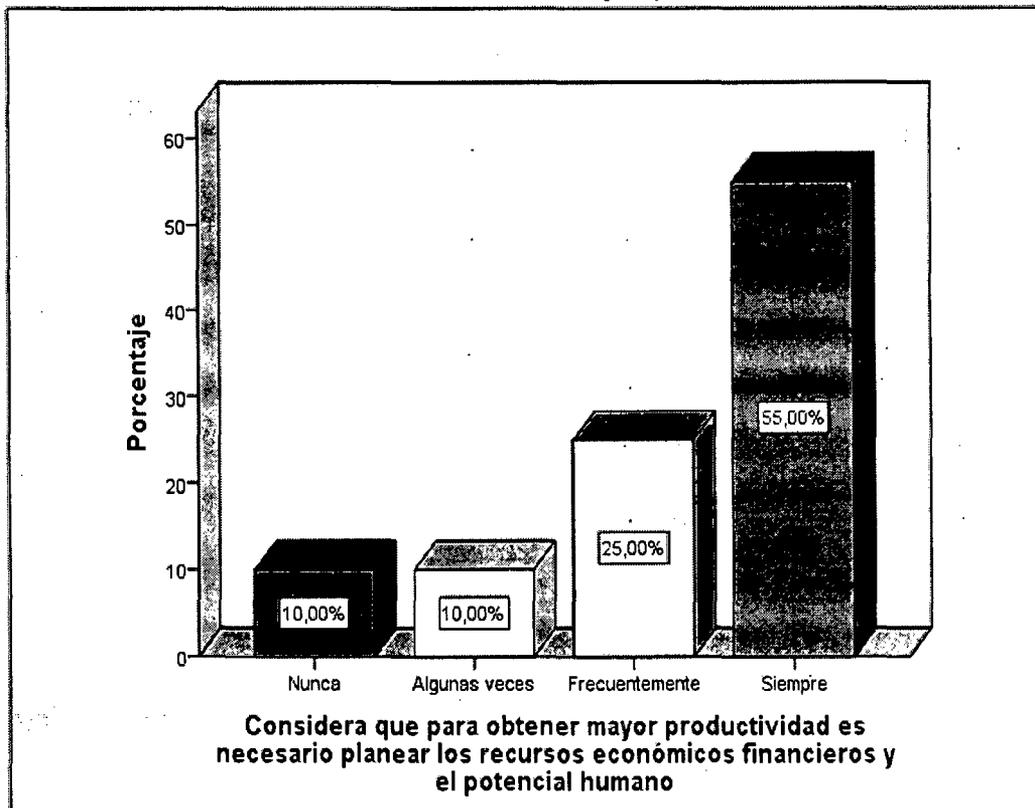
Considera que la gestión es el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la institución



¿Considera que para obtener mayor productividad es necesario planear los recursos económicos financieros y el potencial humano?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	2	10,0	10,0	20,0
Frecuentemente	5	25,0	25,0	45,0
Siempre	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

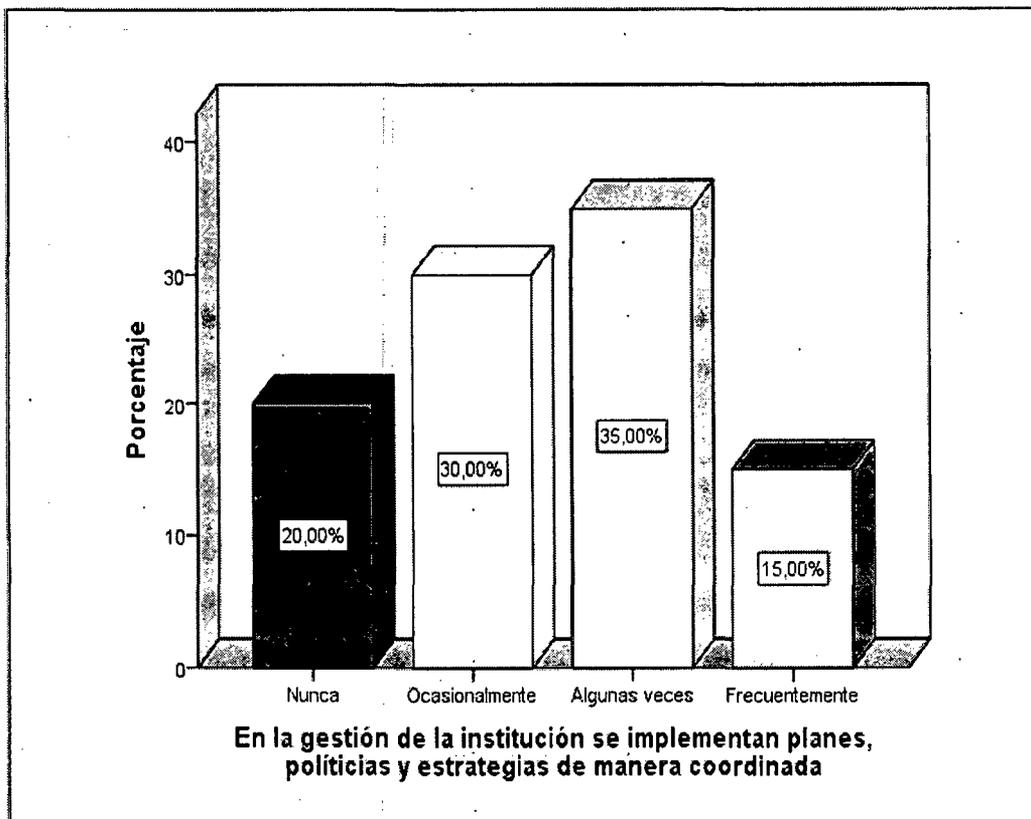
Considera que para obtener mayor productividad es necesario planear los recursos económicos financieros y el potencial humano



¿En la gestión de la institución se implementan planes, políticas y estrategias de manera coordinada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	20,0	20,0	20,0
Ocasionalmente	6	30,0	30,0	50,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	85,0
Frecuentemente	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

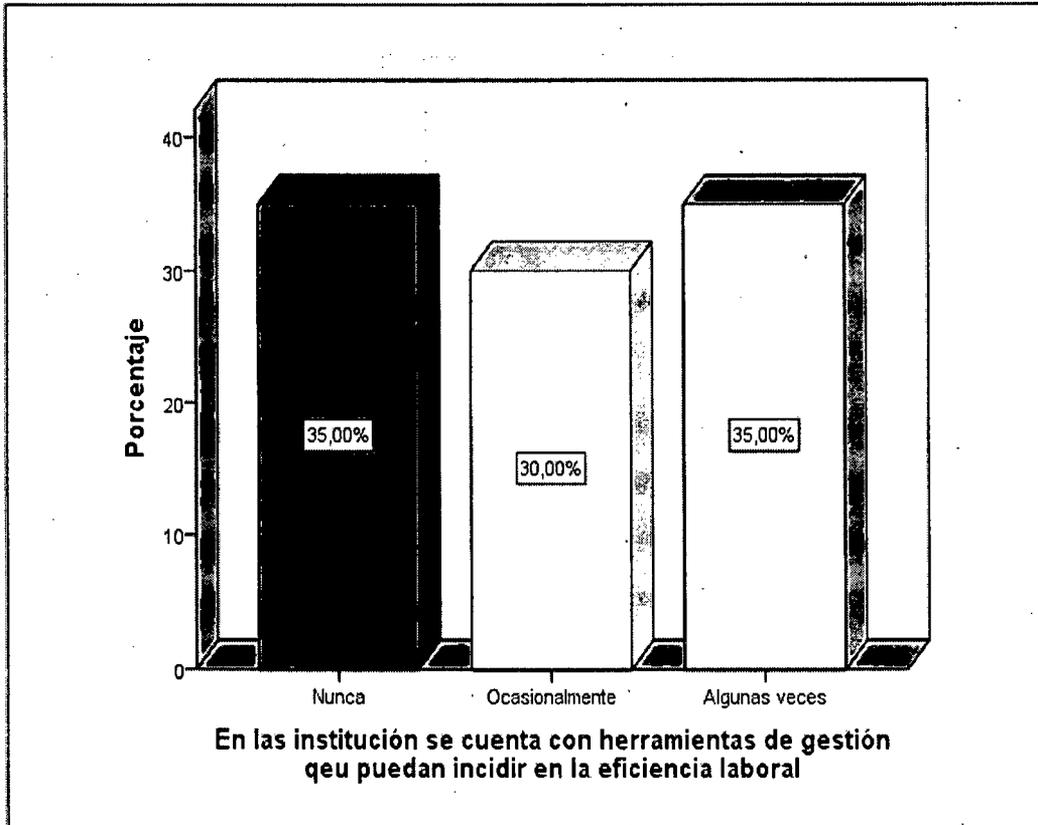
En la gestión de la institución se implementan planes, políticas y estrategias de manera coordinada



¿En la institución se cuenta con herramientas de gestión que puedan incidir en la eficiencia laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	35,0	35,0	35,0
Ocasionalmente	6	30,0	30,0	65,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

En las institución se cuenta con herramientas de gestión que puedan incidir en la eficiencia laboral

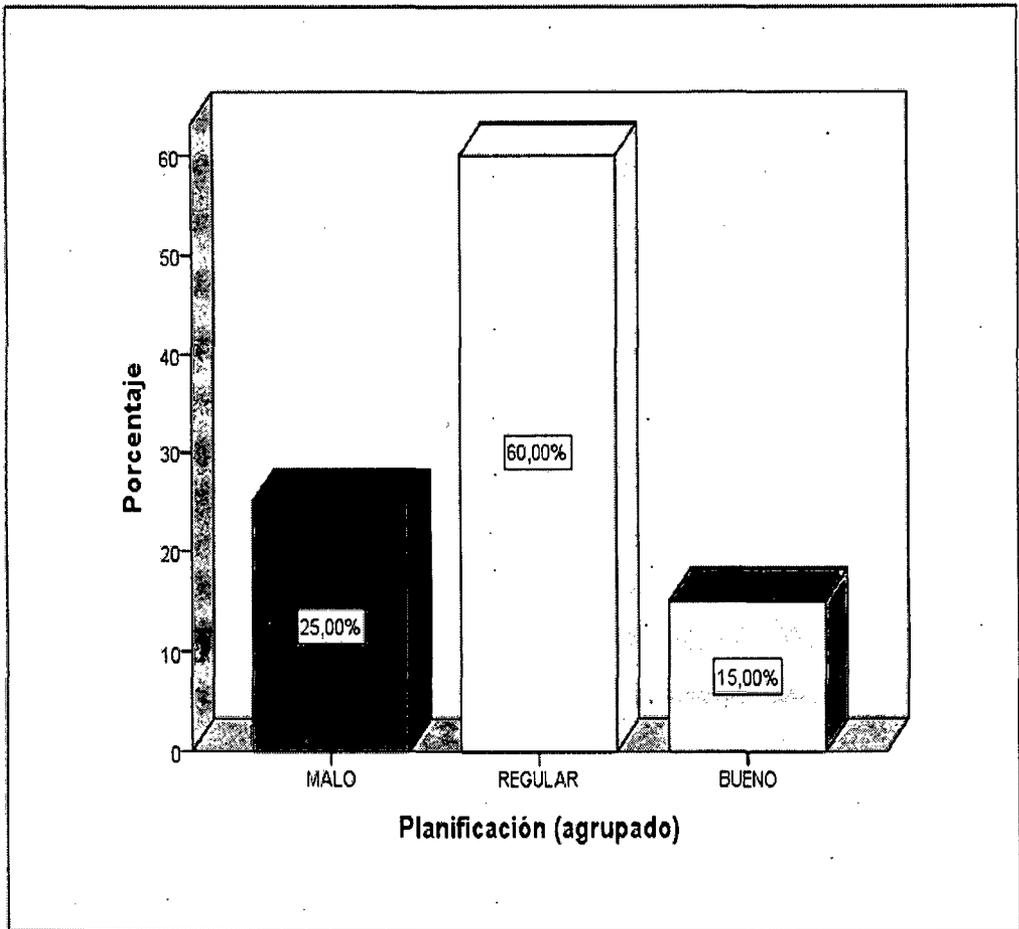


PLANEACIÓN CONSOLIDADO

Planificación (agrupado)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MALO	5	25,0	25,0	25,0
REGULAR	12	60,0	60,0	85,0
BUENO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Planificación (agrupado)

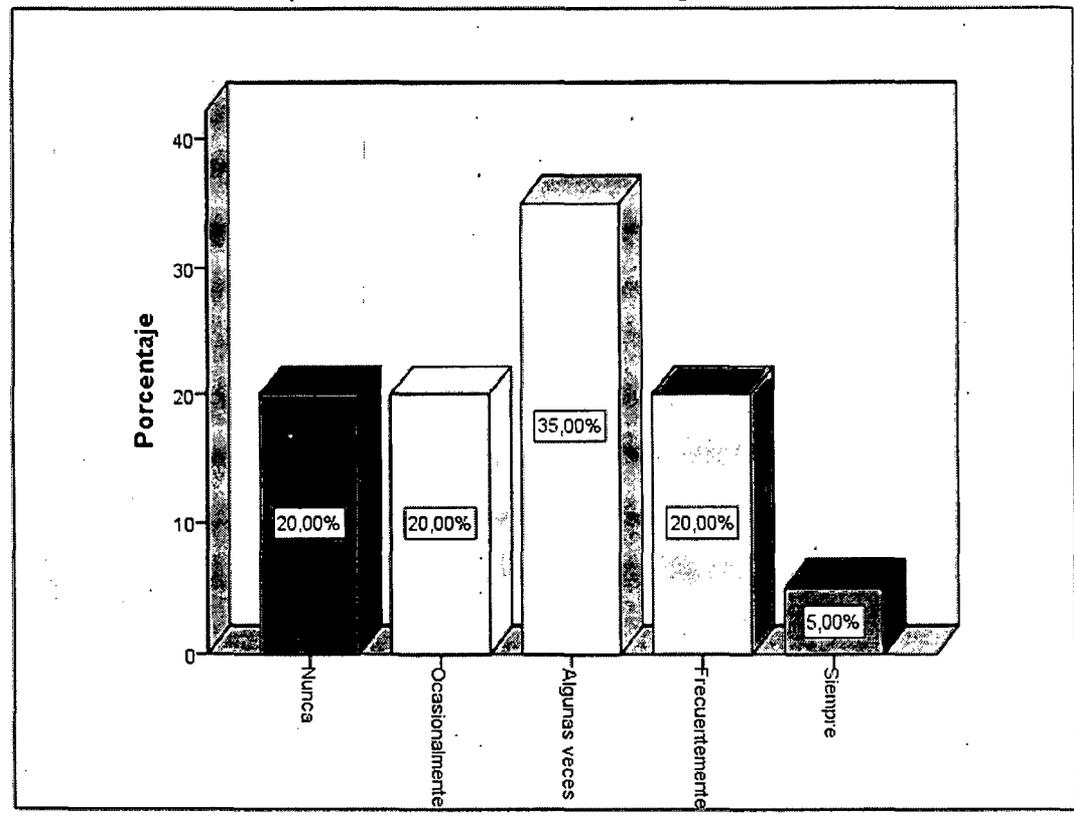


ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS ITEMS DE ORGANIZACIÓN

¿En la institución se dispone de políticas, estrategias, acciones, procesos y procedimientos de manera organizada?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	20,0	20,0	20,0
Ocasionalmente	4	20,0	20,0	40,0
Algunas veces	7	35,0	35,0	75,0
Frecuentemente	4	20,0	20,0	95,0
Siempre	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

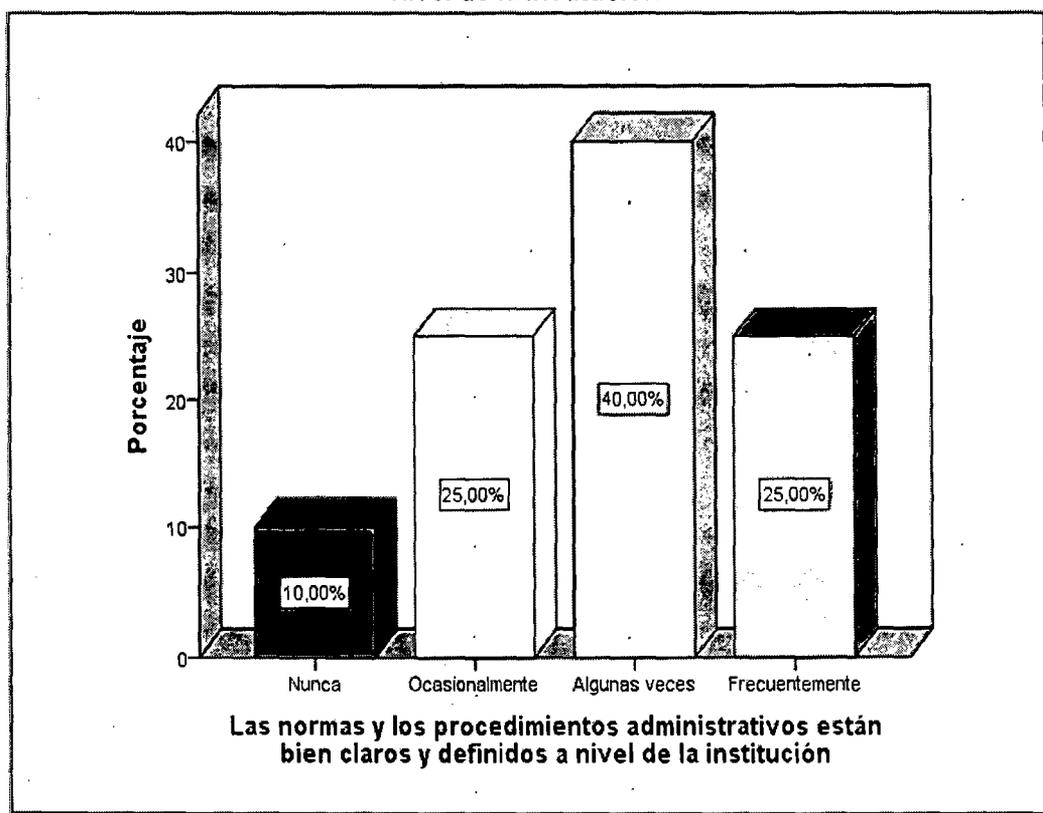
En la institución se dispone de políticas, estrategias, acciones, procesos y procedimientos de manera organizada



¿Las normas y los procedimientos administrativos están bien claros y definidos a nivel de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	10,0	10,0	10,0
Ocasionalmente	5	25,0	25,0	35,0
Algunas veces	8	40,0	40,0	75,0
Frecuentemente	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

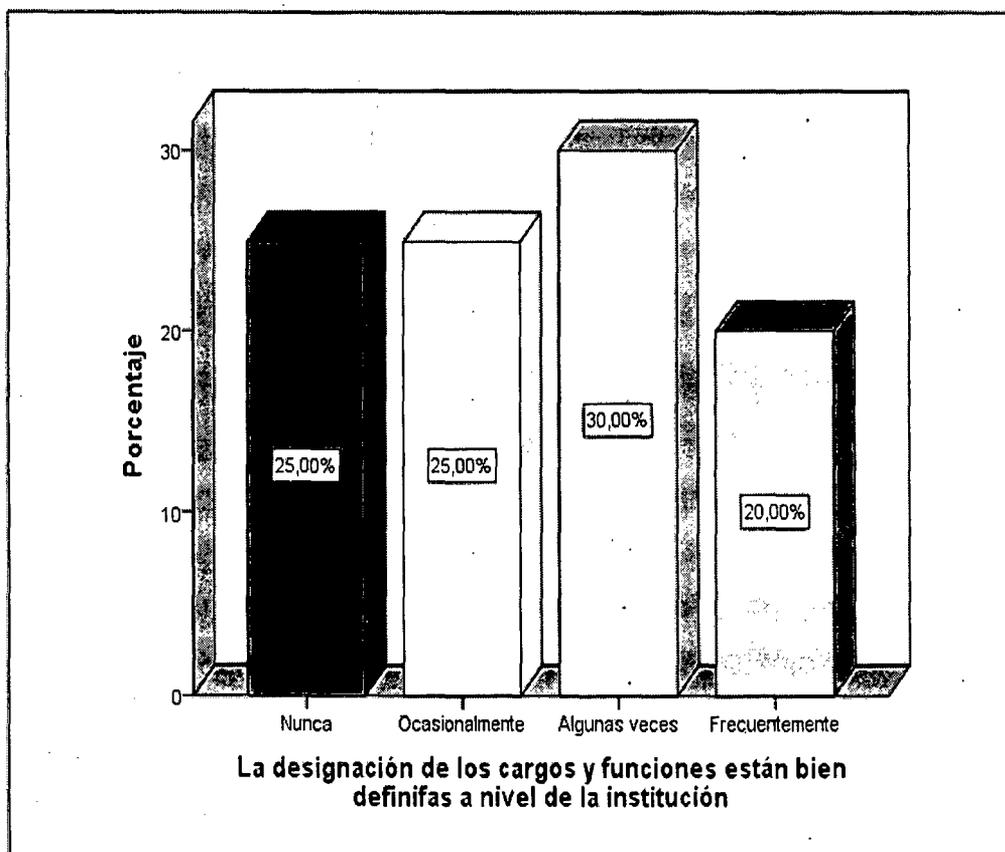
Las normas y los procedimientos administrativos están bien claros y definidos a nivel de la institución



¿La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel de la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	25,0	25,0	25,0
Ocasionalmente	5	25,0	25,0	50,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	80,0
Frecuentemente	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

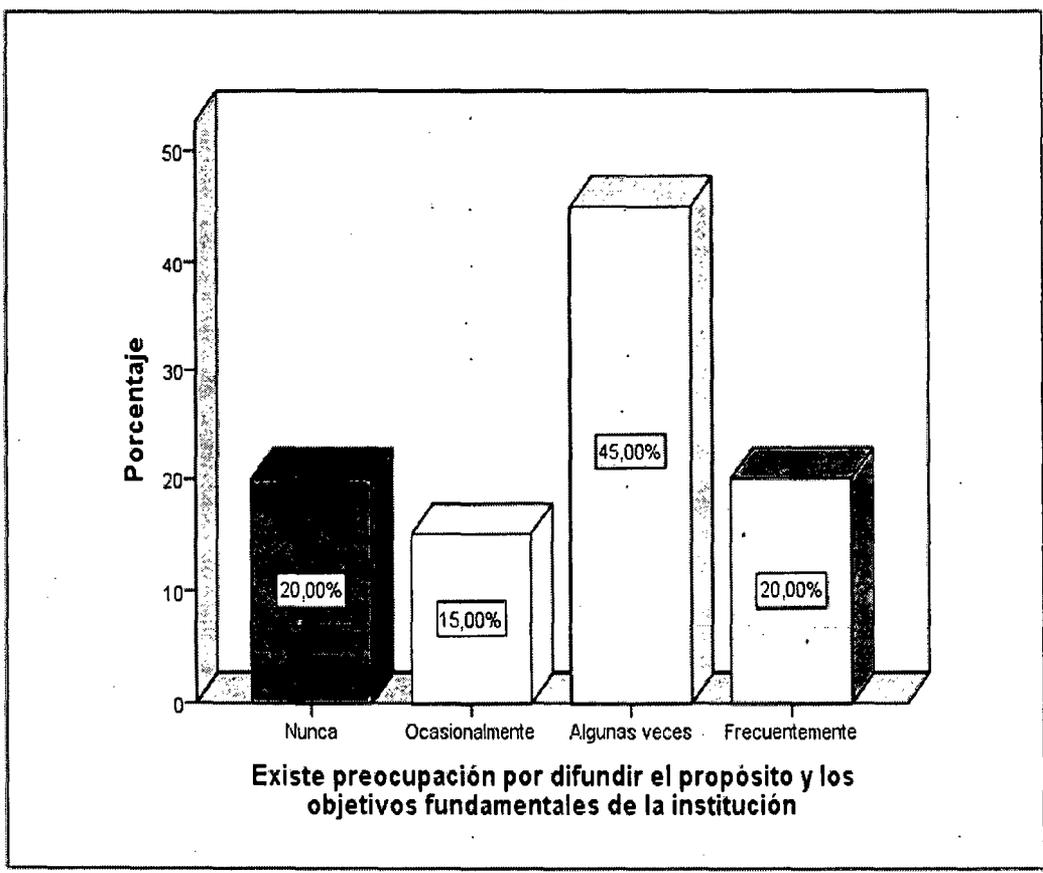
La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel de la institución



¿Existe preocupación por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la institución?

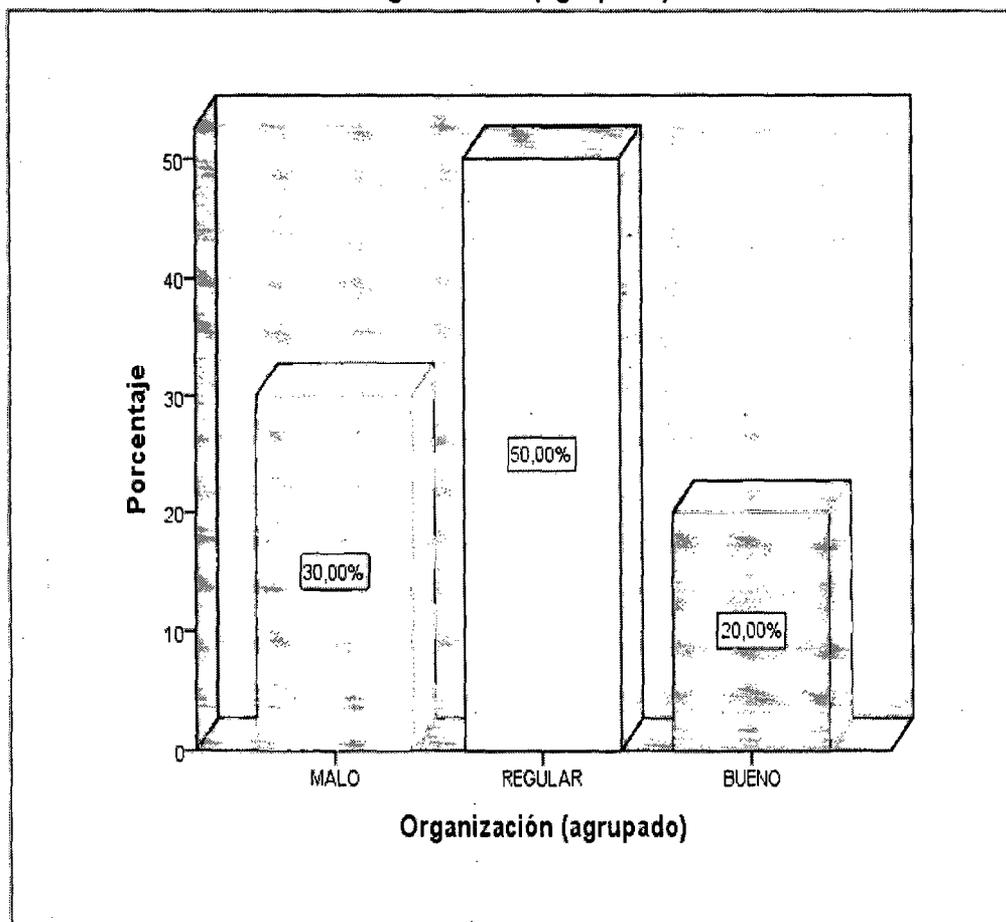
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	4	20,0	20,0	20,0
Ocasionalmente	3	15,0	15,0	35,0
Algunas veces	9	45,0	45,0	80,0
Frecuentemente	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Existe preocupación por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la institución



ORGANIZACIÓN CONSOLIDADO**Organización (agrupado)**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido MALO	6	30,0	30,0	30,0
REGULAR	10	50,0	50,0	80,0
BUENO	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

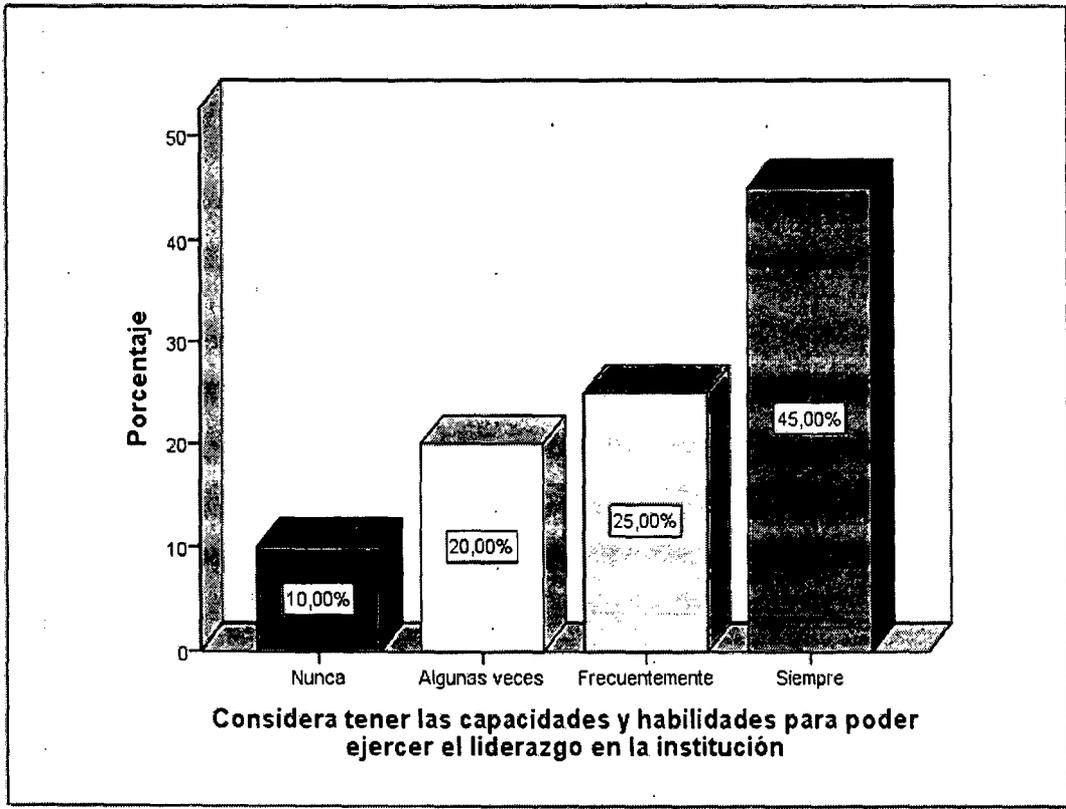
Organización (agrupado)

ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS ITEMS DE DIRECCIÓN

¿Considera tener las capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	10,0	10,0	10,0
Algunas veces	4	20,0	20,0	30,0
Frecuentemente	5	25,0	25,0	55,0
Siempre	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

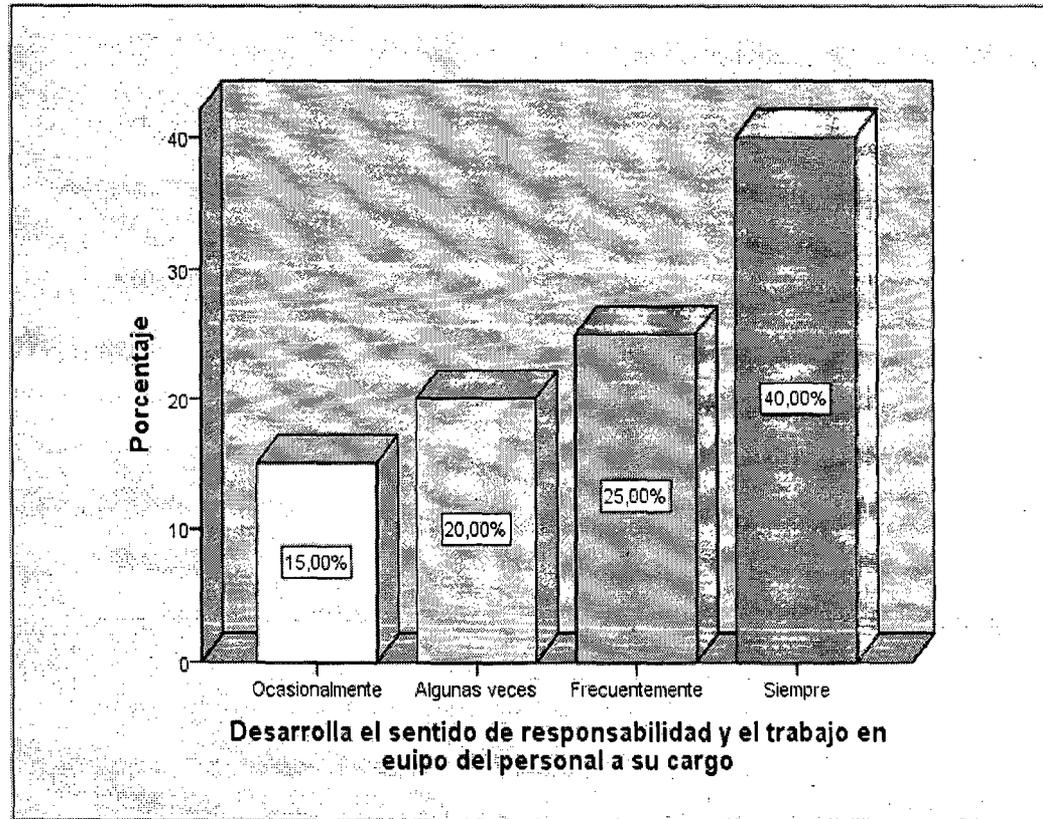
Considera tener las capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo en la institución



¿Desarrolla el sentido de responsabilidad y el trabajo en equipo del personal a su cargo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ocasionalmente	3	15,0	15,0	15,0
Algunas veces	4	20,0	20,0	35,0
Frecuentemente	5	25,0	25,0	60,0
Siempre	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

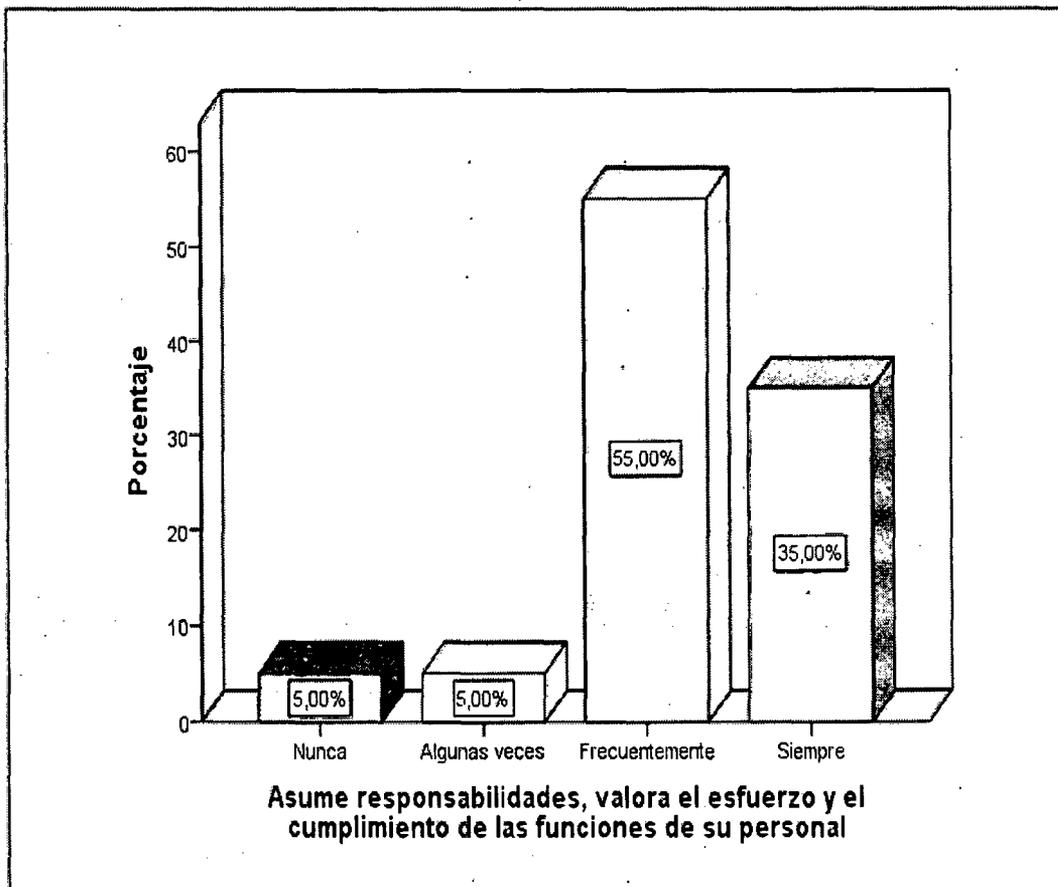
Desarrolla el sentido de responsabilidad y el trabajo en equipo del personal a su cargo



¿Asume responsabilidades, valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones de su personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	5,0	5,0	5,0
Algunas veces	1	5,0	5,0	10,0
Frecuentemente	11	55,0	55,0	65,0
Siempre	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

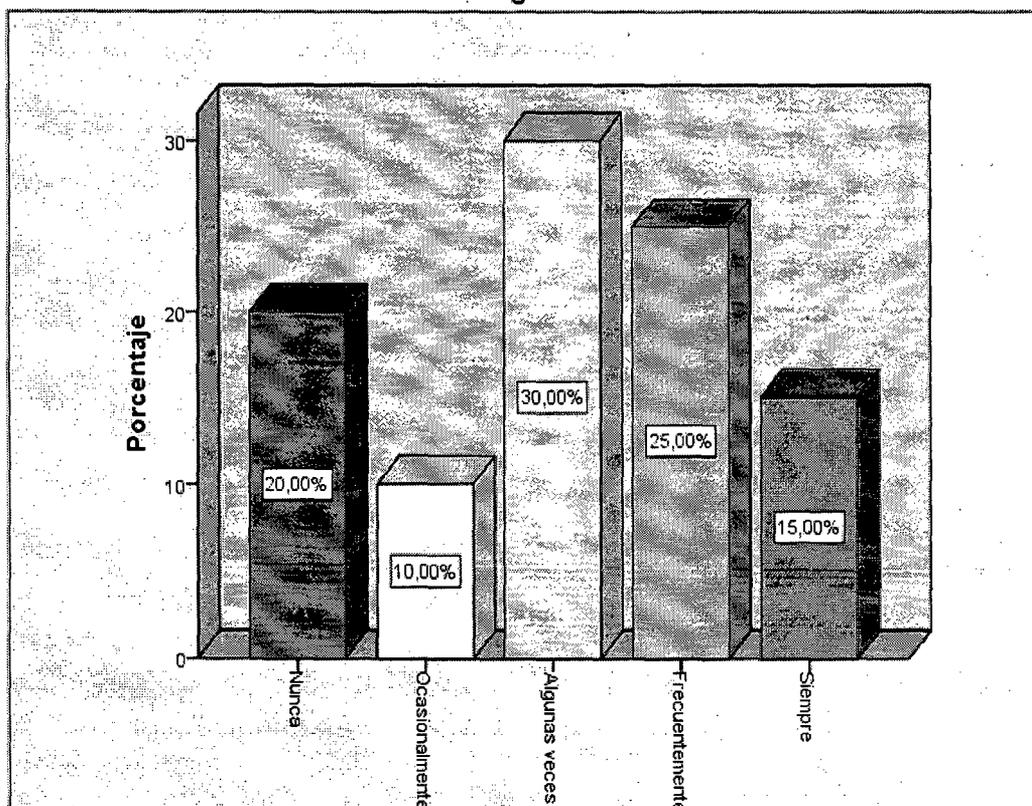
Asume responsabilidades, valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones de su personal



¿En la institución se tiene un horizonte claro y definido sobre lo que se quiere lograr?

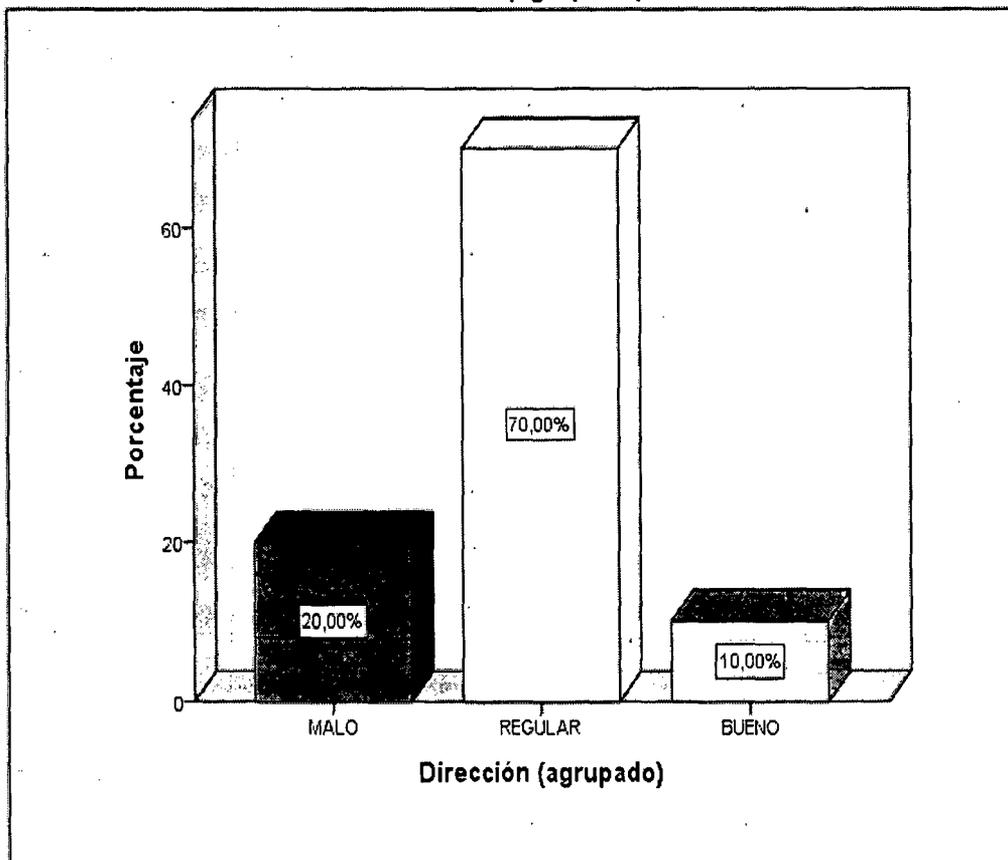
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	20,0	20,0	20,0
	Ocasionalmente	2	10,0	10,0	30,0
	Algunas veces	6	30,0	30,0	60,0
	Frecuentemente	5	25,0	25,0	85,0
	Siempre	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la institución se tiene un horizonte claro y definido sobre lo que se quiere lograr



DIRECCIÓN CONSOLIDADO**Dirección (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	4	20,0	20,0	20,0
	REGULAR	14	70,0	70,0	90,0
	BUENO	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

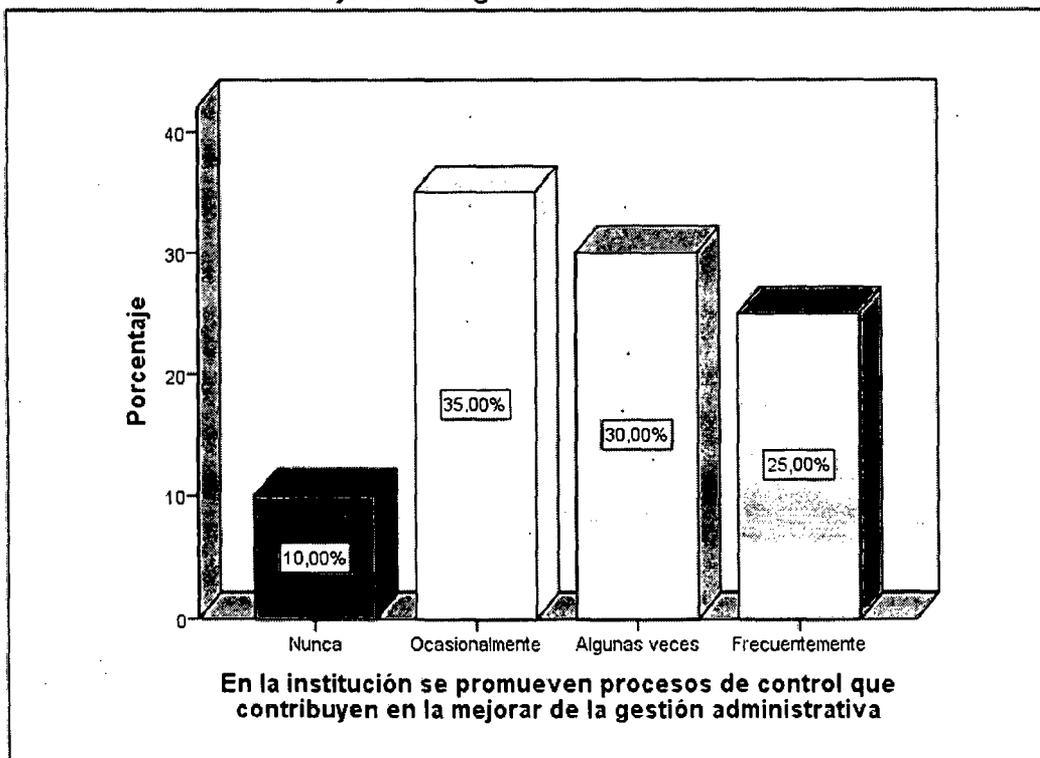
Dirección (agrupado)

ANÁLISIS DE CONTROL CONSOLIDADO POR CADA ITEMS

¿En la institución se promueven procesos de control que contribuyen en la mejorar de la gestión administrativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	2	10,0	10,0	10,0
Ocasionalmente	7	35,0	35,0	45,0
Algunas veces	6	30,0	30,0	75,0
Frecuentemente	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

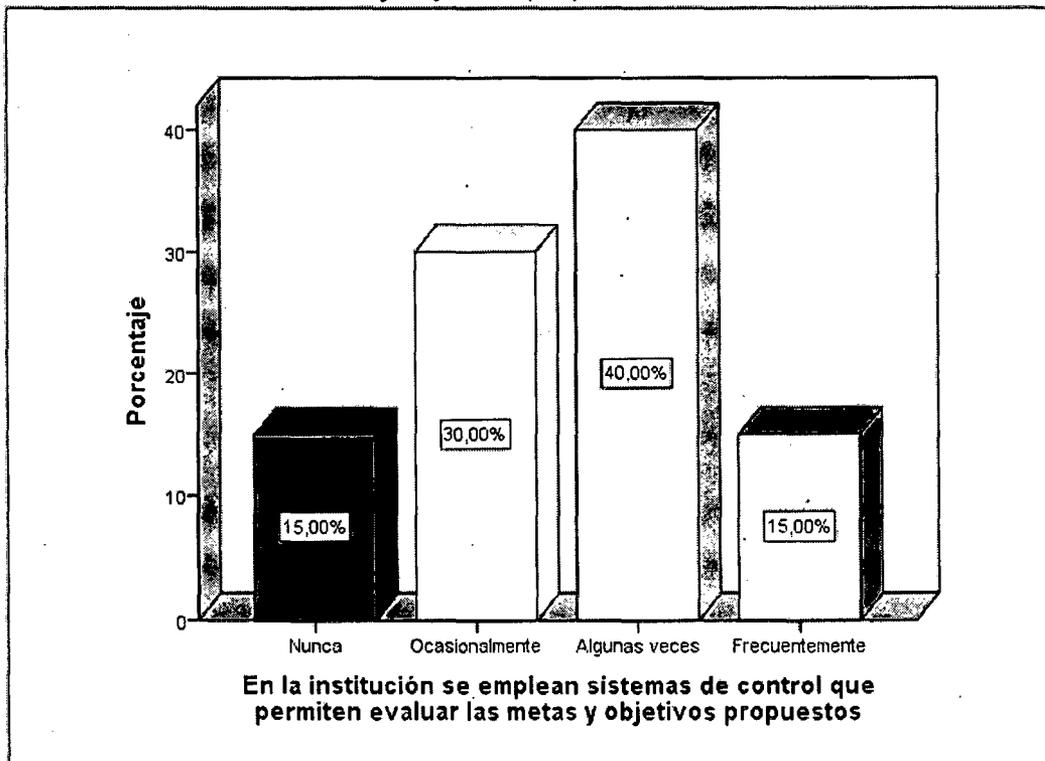
En la institución se promueven procesos de control que contribuyen en la mejorar de la gestión administrativa



¿En la institución se emplean sistemas de control que permiten evaluar las metas y objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	15,0	15,0	15,0
Ocasionalmente	6	30,0	30,0	45,0
Algunas veces	8	40,0	40,0	85,0
Frecuentemente	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

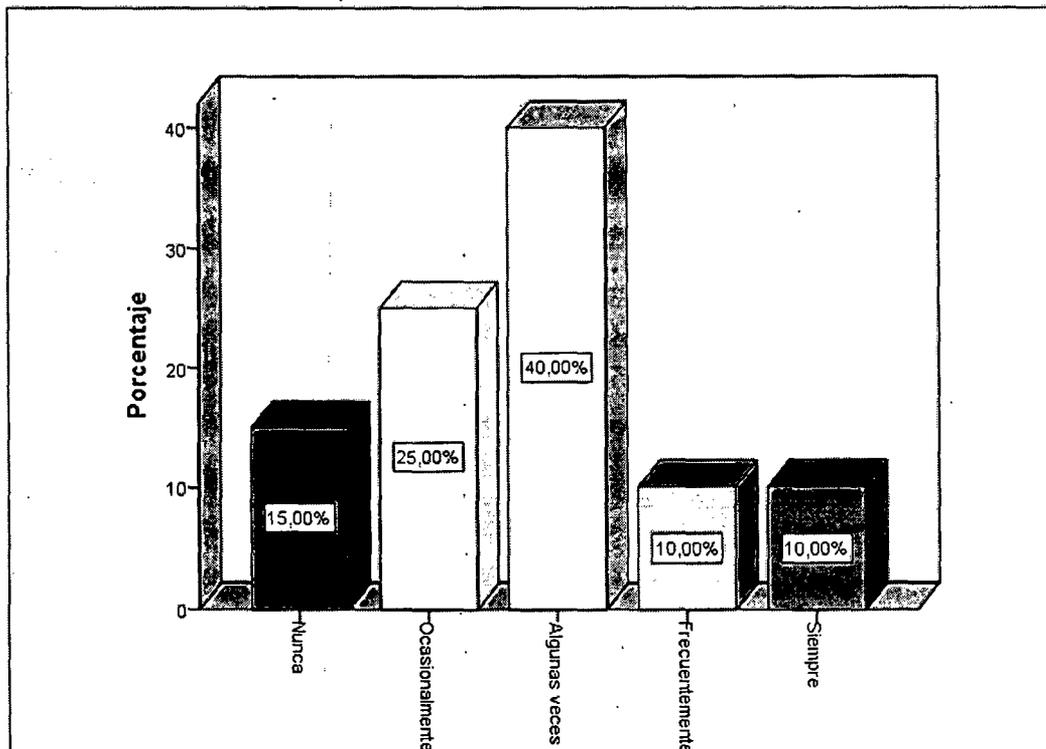
En la institución se emplean sistemas de control que permiten evaluar las metas y objetivos propuestos



¿Los miembros de la institución coordinan de manera oportuna los planes u acciones para una adecuada toma de decisiones?

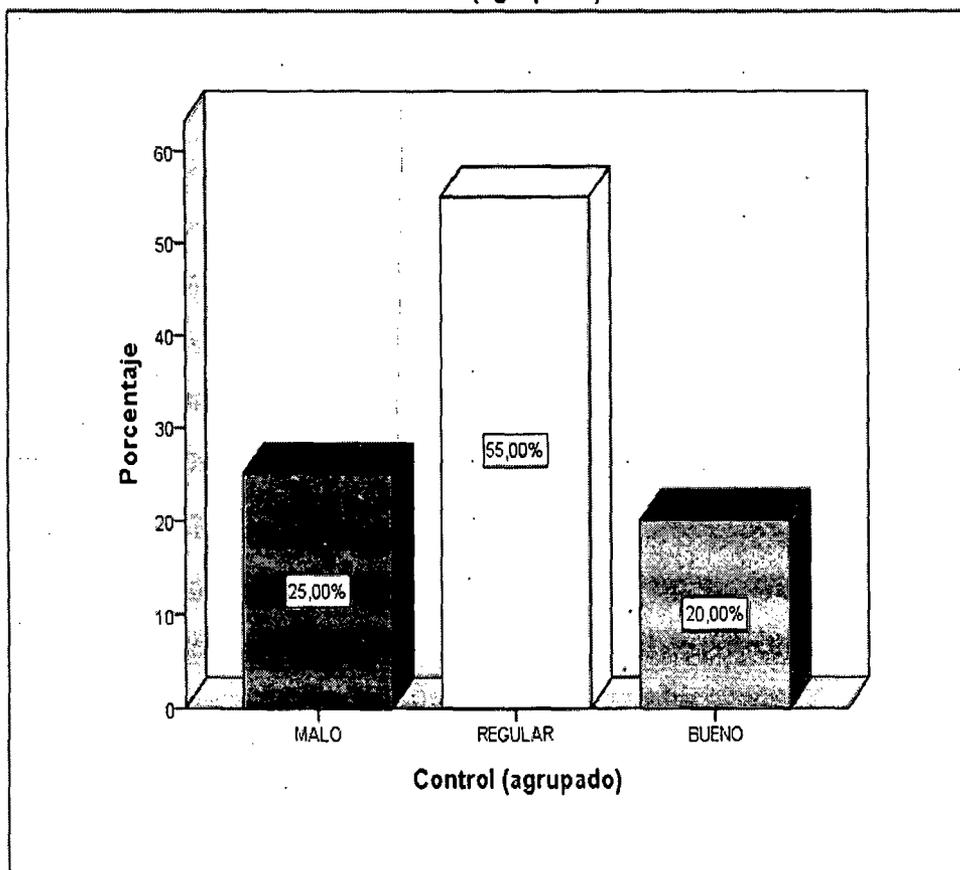
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	15,0	15,0	15,0
Ocasionalmente	5	25,0	25,0	40,0
Algunas veces	8	40,0	40,0	80,0
Frecuentemente	2	10,0	10,0	90,0
Siempre	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Los miembros de la institución se coordinan de manera oportuna los planes u acciones para una adecuada toma de decisiones



CONTROL CONSOLIDADO**Control (agrupado)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	5	25,0	25,0	25,0
	REGULAR	11	55,0	55,0	80,0
	BUENO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

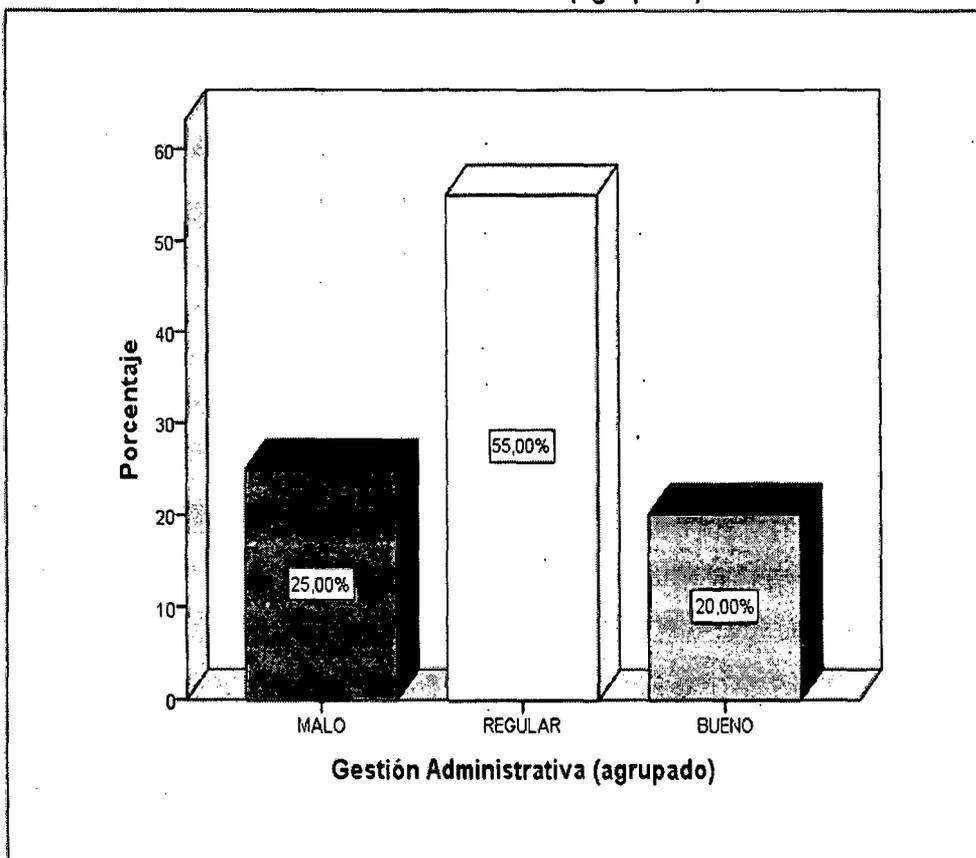
Control (agrupado)

GESTION ADMINISTRATIVA (AGRUPADO)

Gestión Administrativa (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	5	25,0	25,0	25,0
	REGULAR	11	55,0	55,0	80,0
	BUENO	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Gestión Administrativa (agrupado)

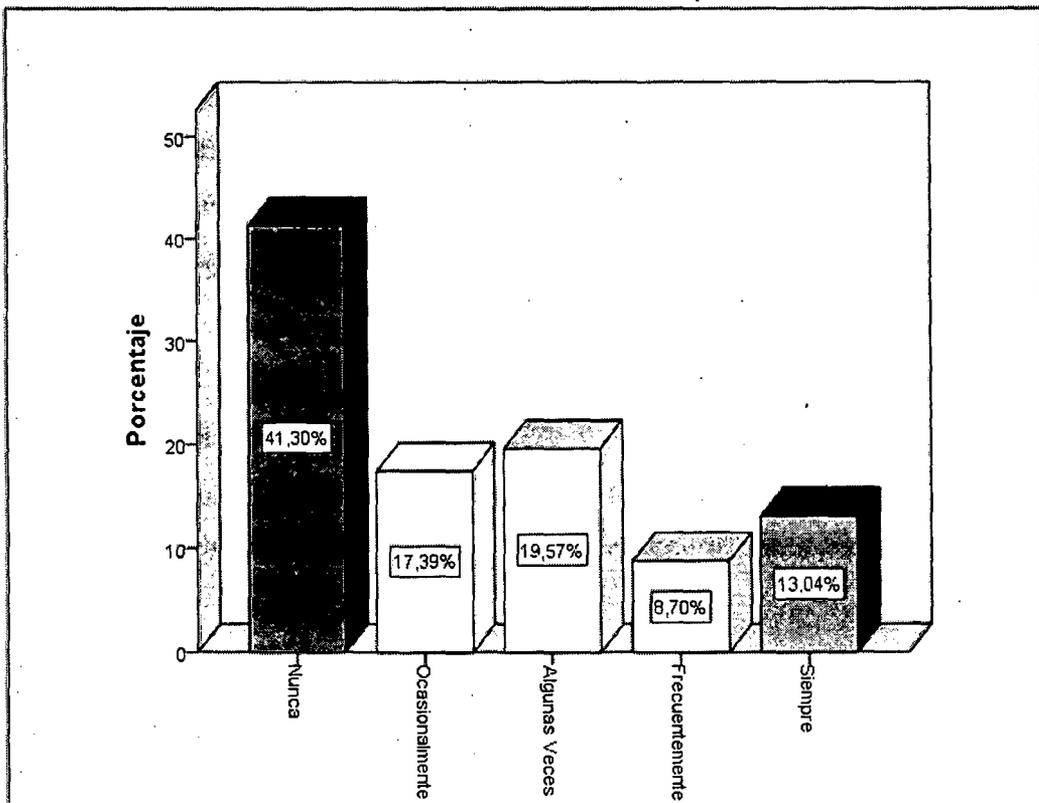


4.1.2. RESULTADOS DE LA EFICIENCIA LABORAL

¿Los ambientes de la institución son adecuados para realizar su labor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	19	41,3	41,3	41,3
Ocasionalmente	8	17,4	17,4	58,7
Algunas Veces	9	19,6	19,6	78,3
Frecuentemente	4	8,7	8,7	87,0
Siempre	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

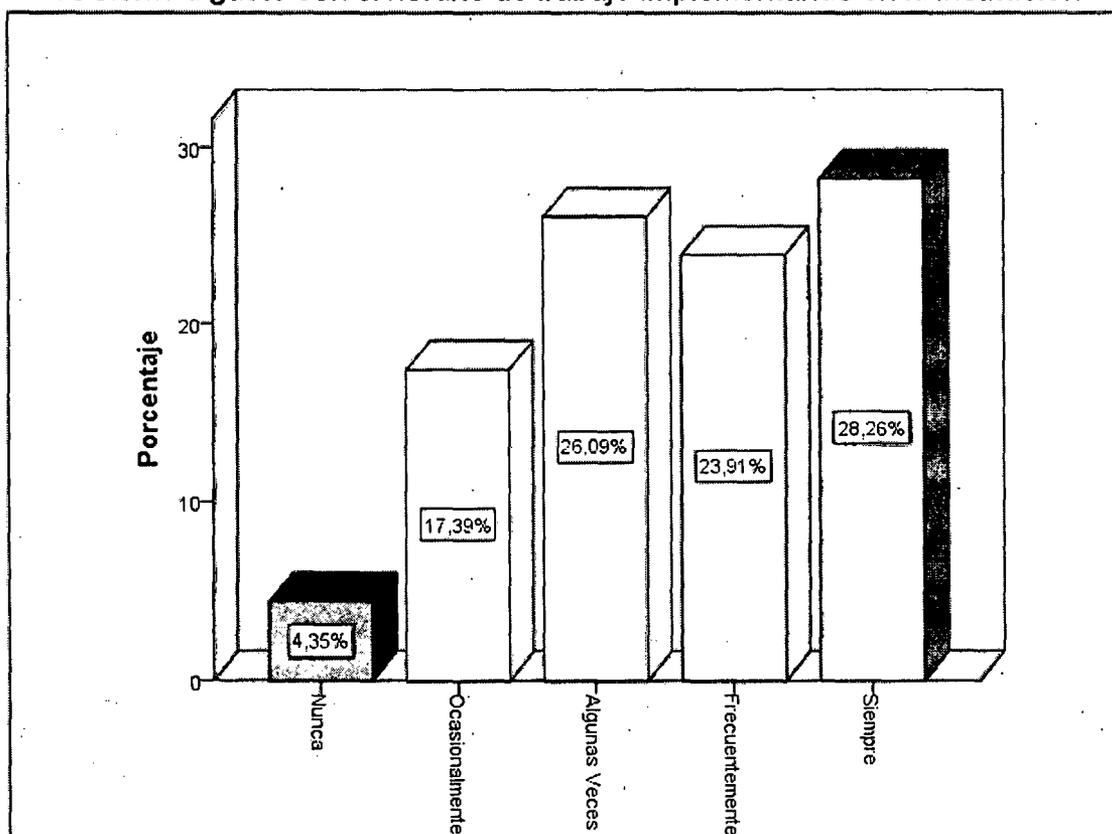
Los ambientes de la institución son adecuados para realizar su labor



¿Se siente a gusto con el horario de trabajo implementando en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,3	4,3	4,3
	Ocasionalmente	8	17,4	17,4	21,7
	Algunas Veces	12	26,1	26,1	47,8
	Frecuentemente	11	23,9	23,9	71,7
	Siempre	13	28,3	28,3	100,0
Total		46	100,0	100,0	

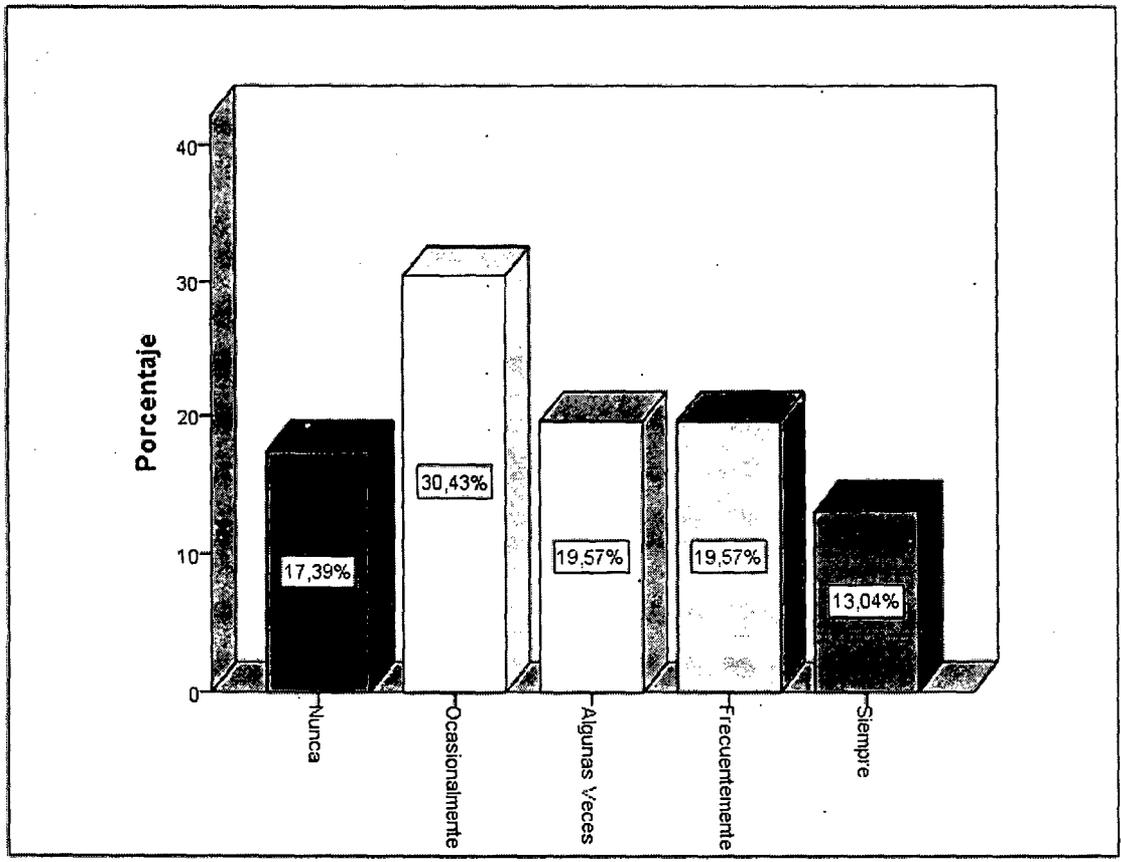
Se siente a gusto con el horario de trabajo implementando en la institución



¿En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	17,4	17,4	17,4
	Ocasionalmente	14	30,4	30,4	47,8
	Algunas Veces	9	19,6	19,6	67,4
	Frecuentemente	9	19,6	19,6	87,0
	Siempre	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

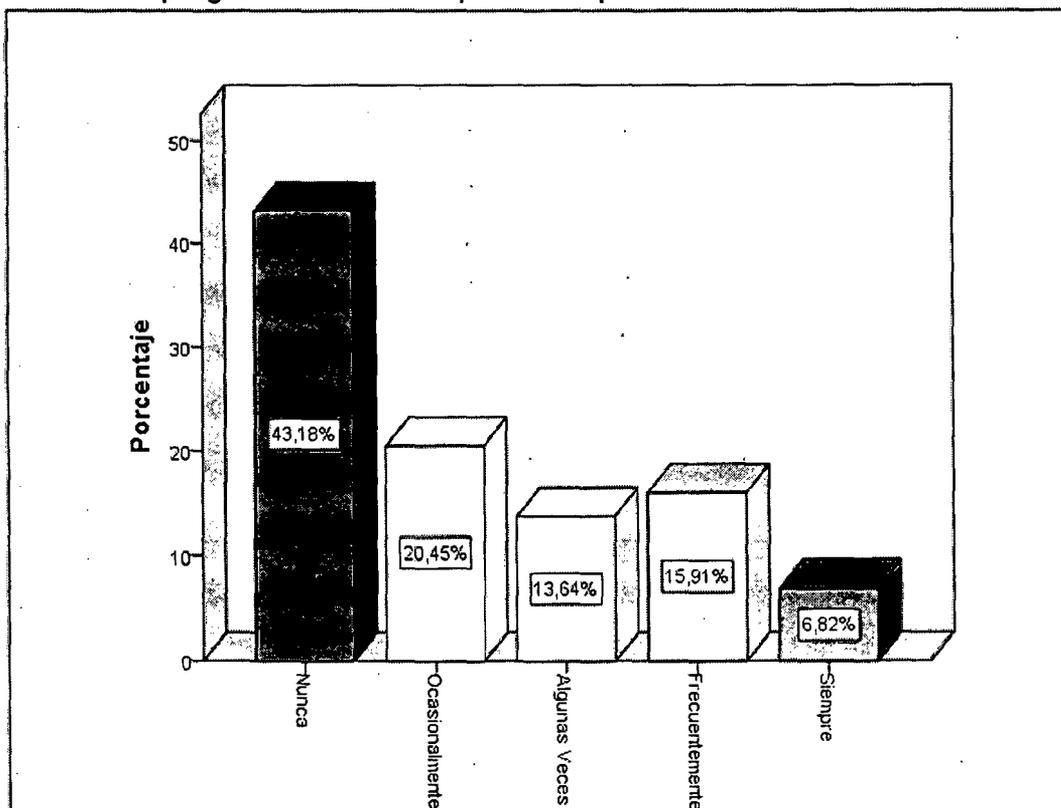
En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes



¿Se programa de manera oportuna el período de sus vacaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	41,3	43,2	43,2
	Ocasionalmente	9	19,6	20,5	63,6
	Algunas Veces	6	13,0	13,6	77,3
	Frecuentemente	7	15,2	15,9	93,2
	Siempre	3	6,5	6,8	100,0
Total		44	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,3		
Total		46	100,0		

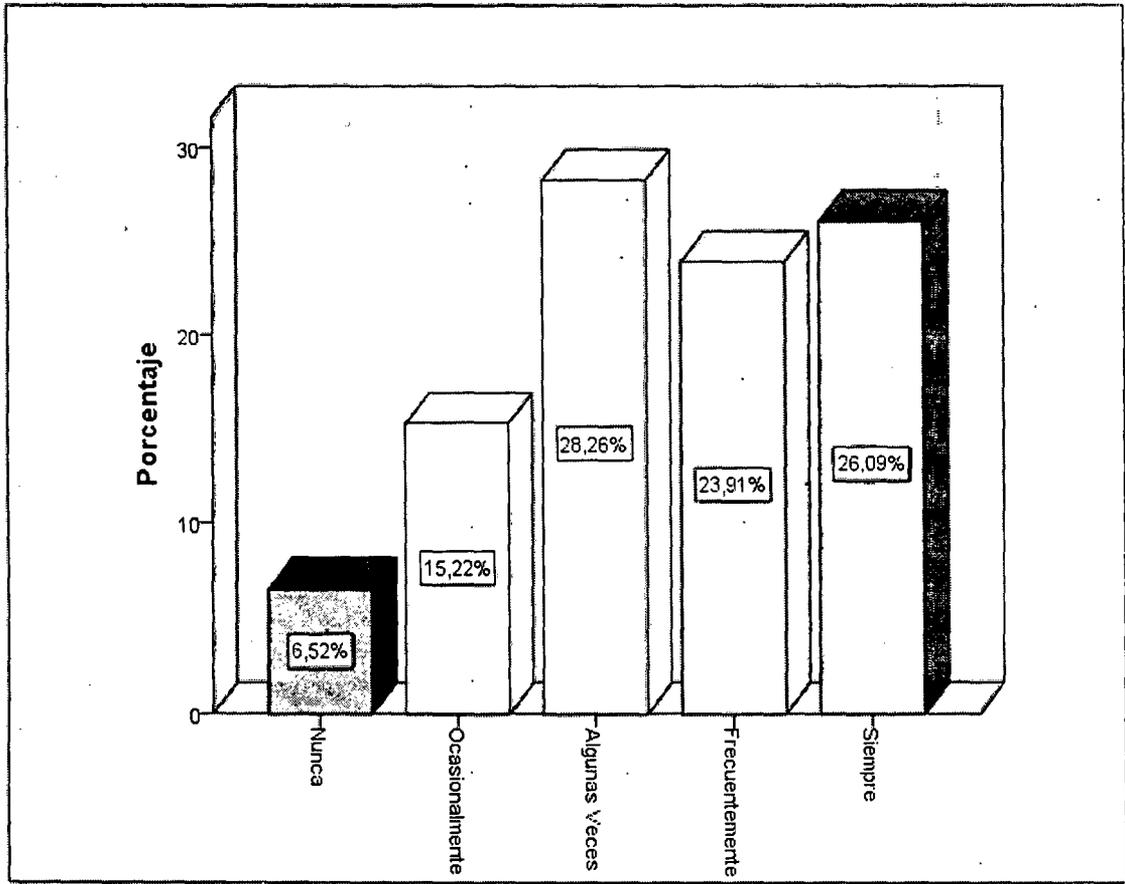
Se programa de manera oportuna el período de sus vacaciones



¿Su jefe acepta sugerencias con respecto a la labor que desempeña?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	3	6,5	6,5	6,5
Ocasionalmente	7	15,2	15,2	21,7
Algunas Veces	13	28,3	28,3	50,0
Frecuentemente	11	23,9	23,9	73,9
Siempre	12	26,1	26,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

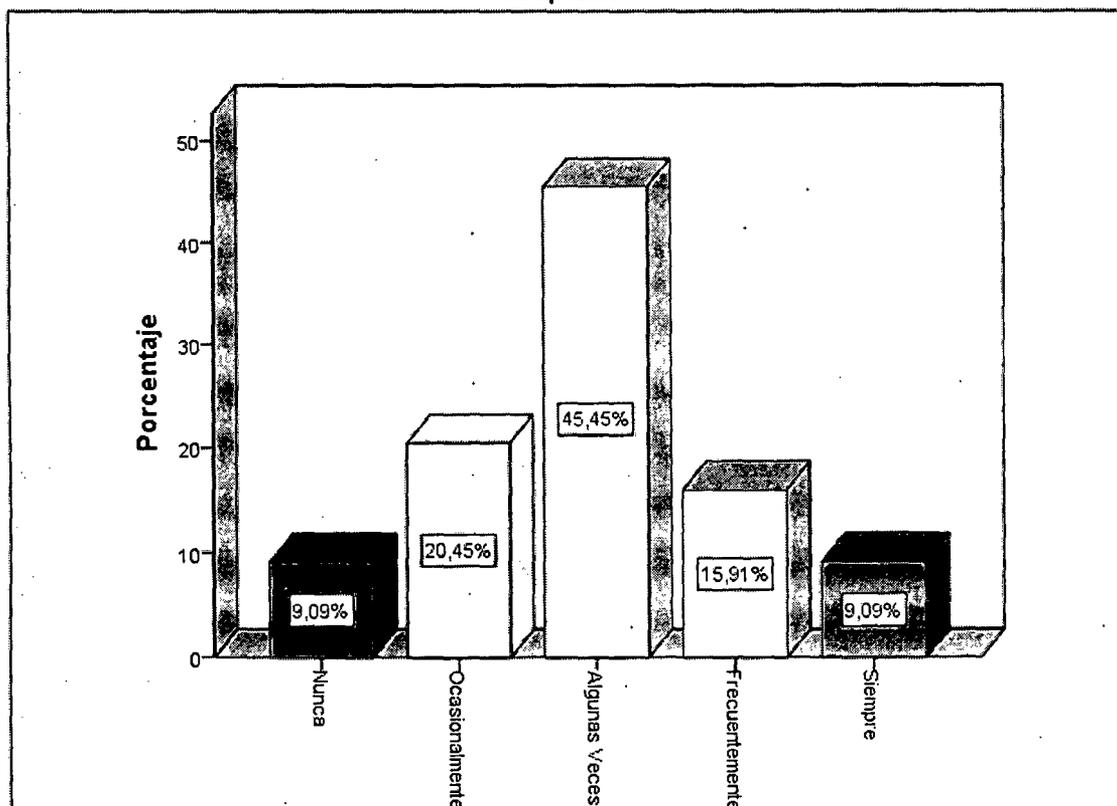
Su jefe acepta sugerencias con respecto a la labor que desempeña



¿Las interacciones entre el personal administrativo a nivel institucional es aceptable?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	4	8,7	9,1	9,1
	Ocasionalmente	9	19,6	20,5	29,5
	Algunas Veces	20	43,5	45,5	75,0
	Frecuentemente	7	15,2	15,9	90,9
	Siempre	4	8,7	9,1	100,0
	Total	44	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,3		
Total		46	100,0		

Las interacciones entre el personal administrativo a nivel institucional es aceptable

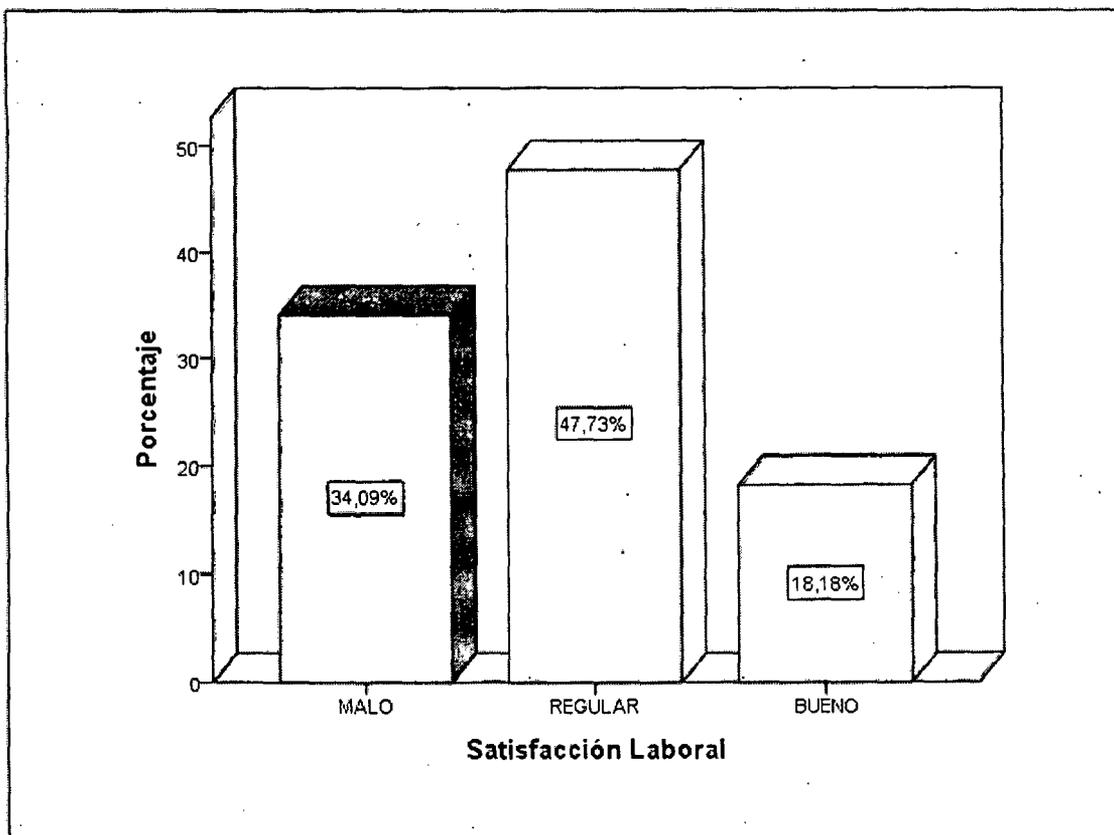


RESUMEN SATISFACCIÓN LABORAL (AGRUPADO)

Satisfacción Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	15	32,6	34,1	34,1
	REGULAR	21	45,7	47,7	81,8
	BUENO	8	17,4	18,2	100,0
	Total	44	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,3		
Total		46	100,0		

Satisfacción Laboral

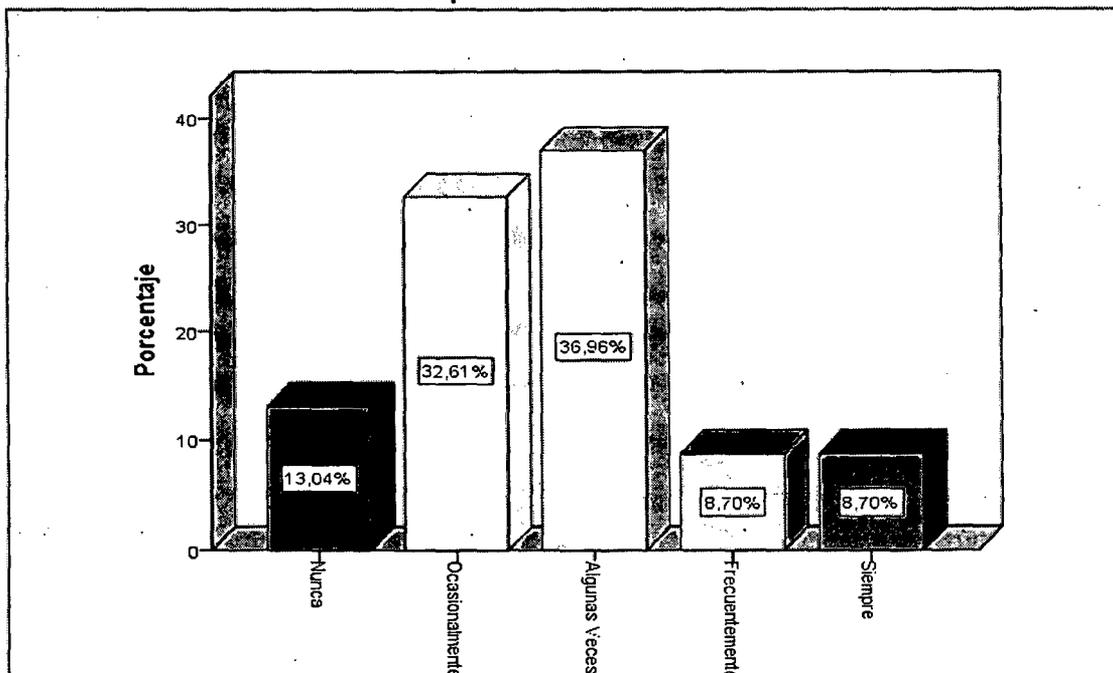


ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS ITEMS DE TRABAJO EN EQUIPO

¿El gerente da alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones personales en la institución?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	6	13,0	13,0	13,0
Ocasionalmente	15	32,6	32,6	45,7
Algunas Veces	17	37,0	37,0	82,6
Frecuentemente	4	8,7	8,7	91,3
Siempre	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

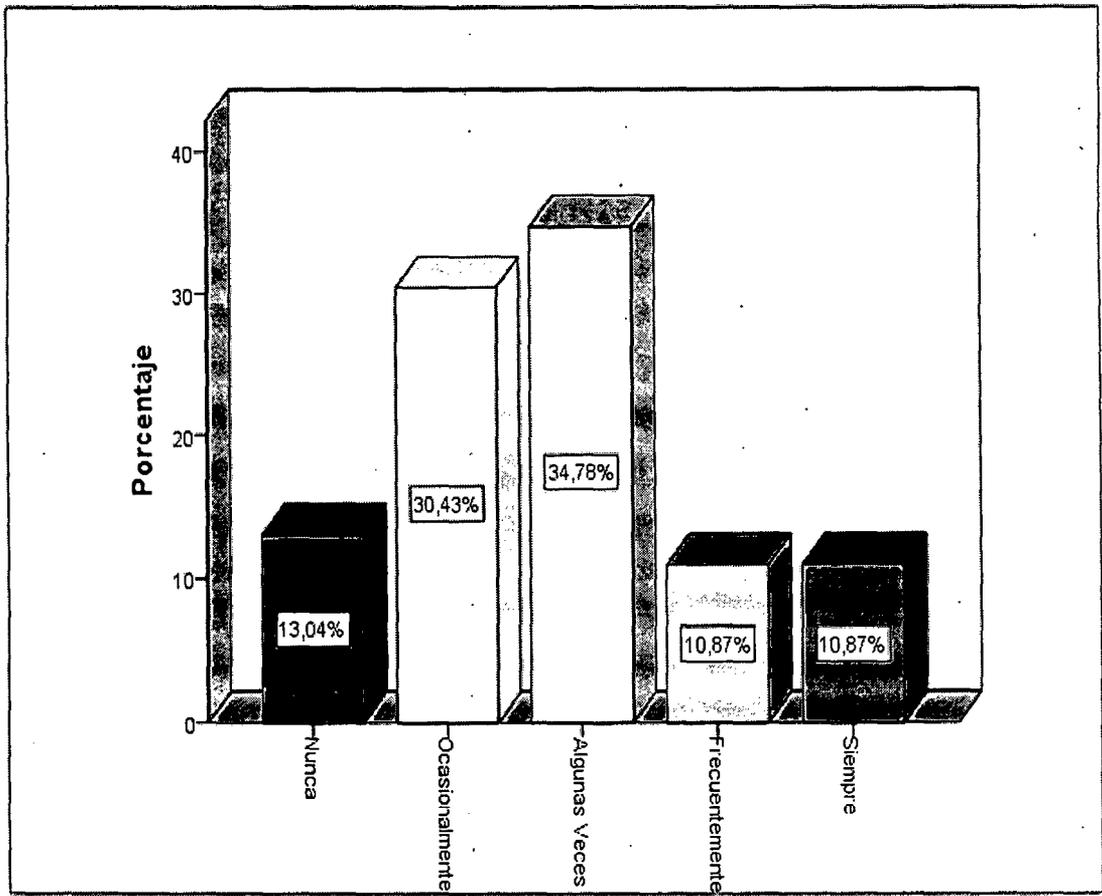
El gerente da alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones personales en la institución



¿A nivel de la institución se realiza reuniones de trabajo con los miembros de su equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	13,0	13,0
	Ocasionalmente	14	30,4	43,5
	Algunas Veces	16	34,8	78,3
	Frecuentemente	5	10,9	89,1
	Siempre	5	10,9	100,0
	Total	46	100,0	

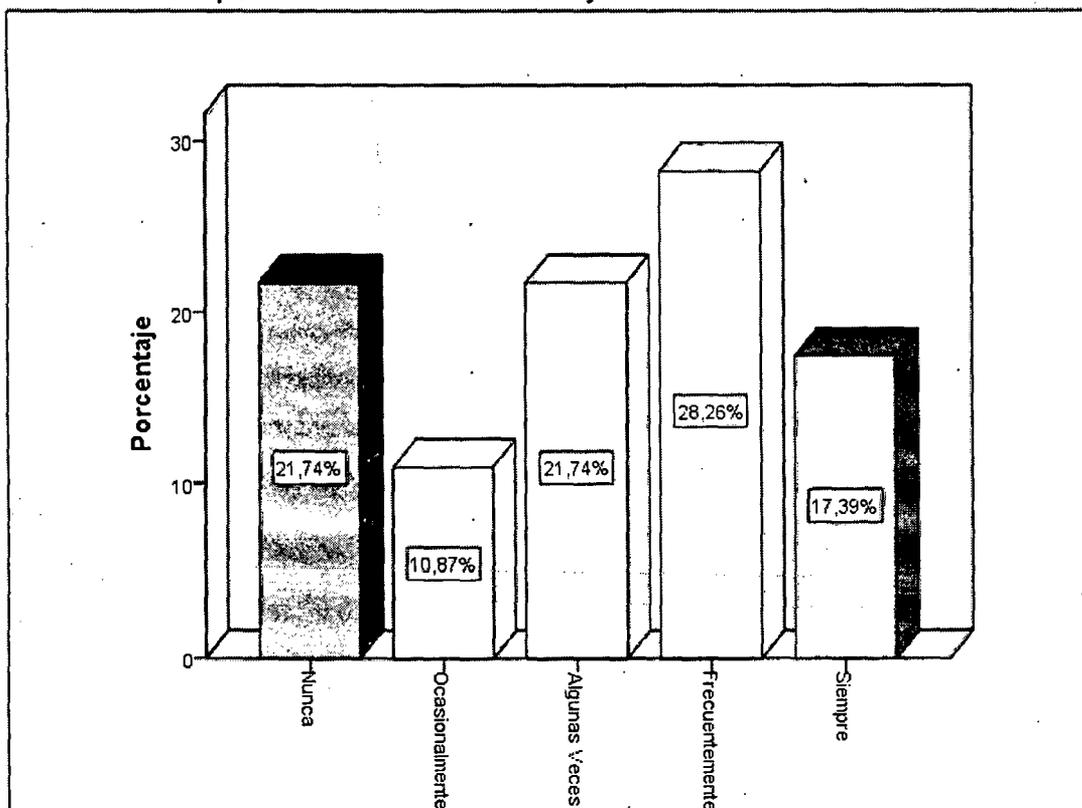
A nivel de la institución se realiza reuniones de trabajo con los miembros de su equipo



¿El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los objetivos institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	21,7	21,7	21,7
	Ocasionalmente	5	10,9	10,9	32,6
	Algunas Veces	10	21,7	21,7	54,3
	Frecuentemente	13	28,3	28,3	82,6
	Siempre	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

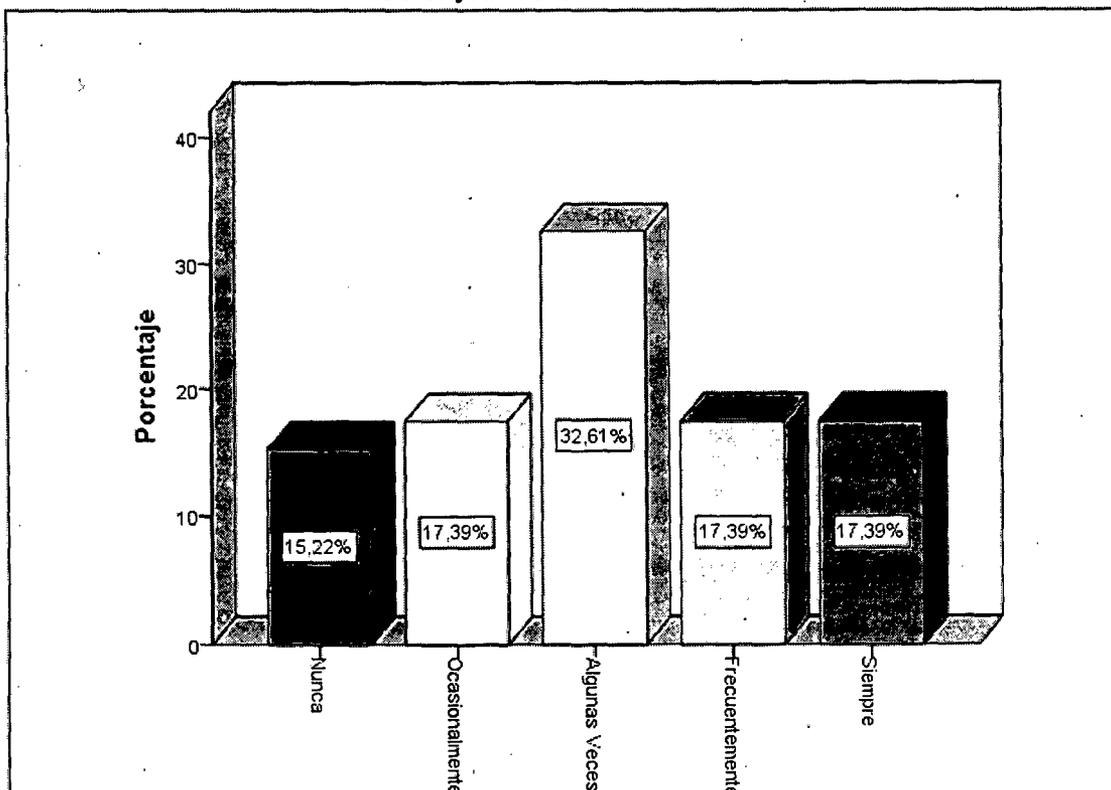
El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los objetivos institucionales



¿En la institución se desarrollan trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	15,2	15,2	15,2
Ocasionalmente	8	17,4	17,4	32,6
Algunas Veces	15	32,6	32,6	65,2
Frecuentemente	8	17,4	17,4	82,6
Siempre	8	17,4	17,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

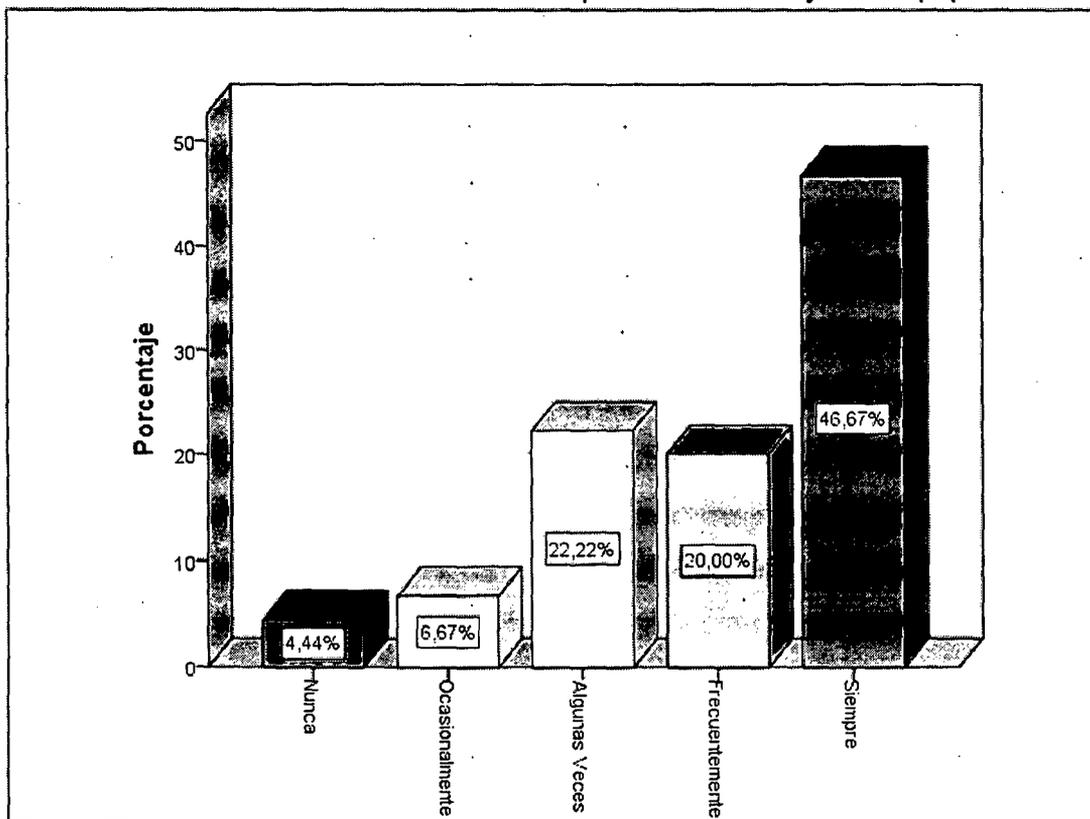
En la institución se desarrollan trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos institucionales



¿A nivel institucional tiene usted capacidad de trabajar en equipo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,3	4,4	4,4
	Ocasionalmente	3	6,5	6,7	11,1
	Algunas Veces	10	21,7	22,2	33,3
	Frecuentemente	9	19,6	20,0	53,3
	Siempre	21	45,7	46,7	100,0
	Total		45	97,8	100,0
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		46	100,0		

A nivel institucional tiene usted capacidad de trabajar en equipo

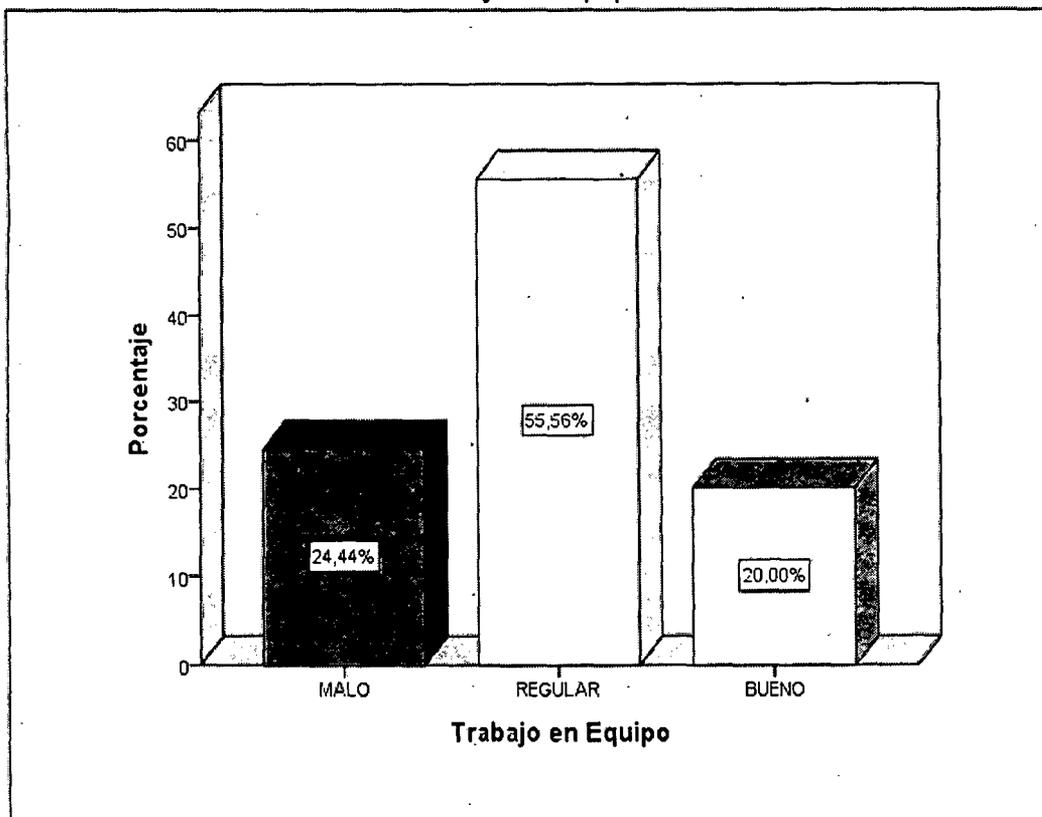


RESUMEN TRABAJO EN EQUIPO (AGRUPADO)

Trabajo en Equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	11	23,9	24,4	24,4
	REGULAR	25	54,3	55,6	80,0
	BUENO	9	19,6	20,0	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		46	100,0		

Trabajo en Equipo

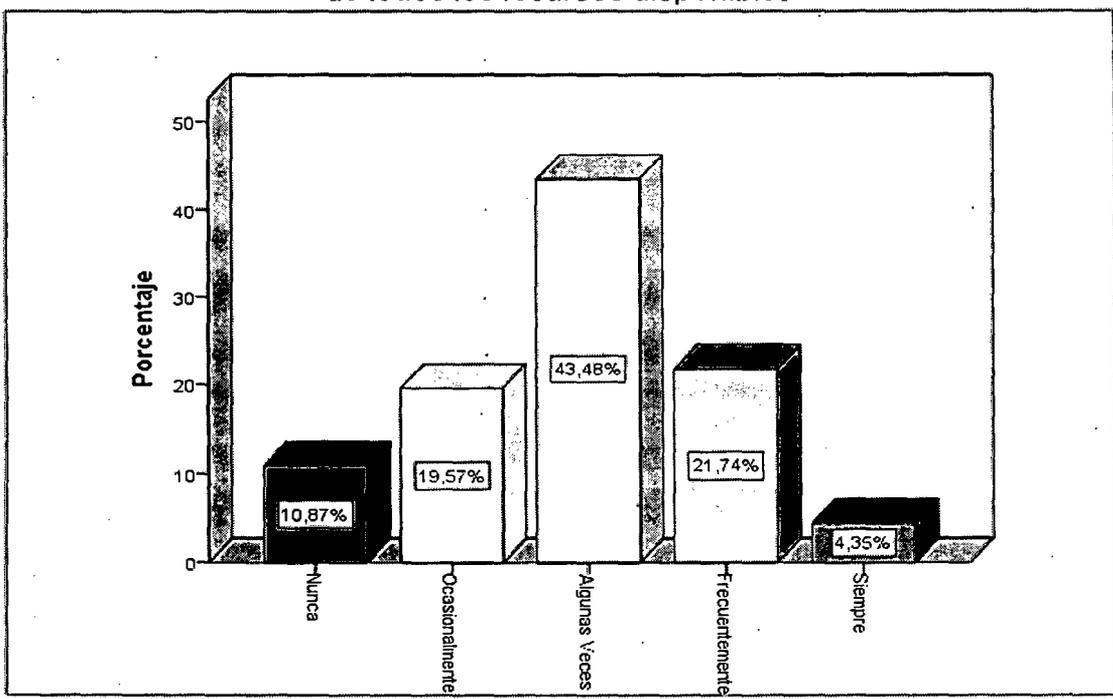


ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS ITEMS DE "TOMA DE DECISIONES"

¿Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	5	10,9	10,9	10,9
Ocasionalmente	9	19,6	19,6	30,4
Algunas Veces	20	43,5	43,5	73,9
Frecuentemente	10	21,7	21,7	95,7
Siempre	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

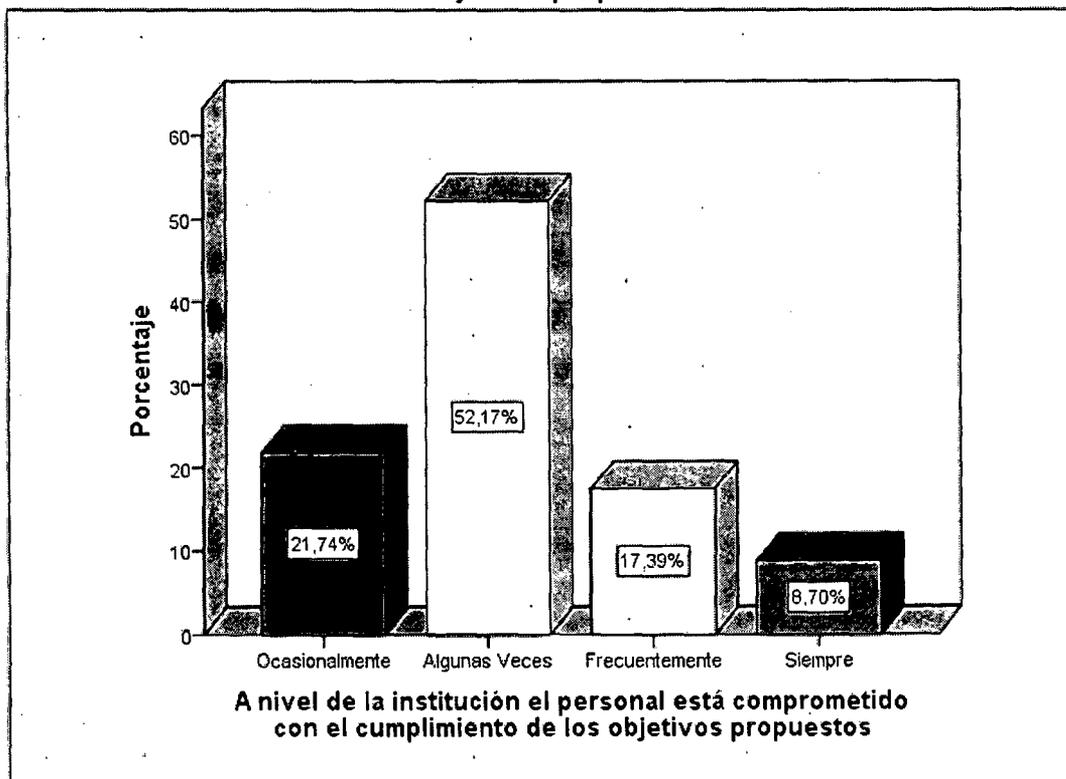
Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles



¿A nivel de la institución el personal está comprometido con el cumplimiento de los objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Ocasionalmente	10	21,7	21,7	21,7
Algunas Veces	24	52,2	52,2	73,9
Frecuentemente	8	17,4	17,4	91,3
Siempre	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

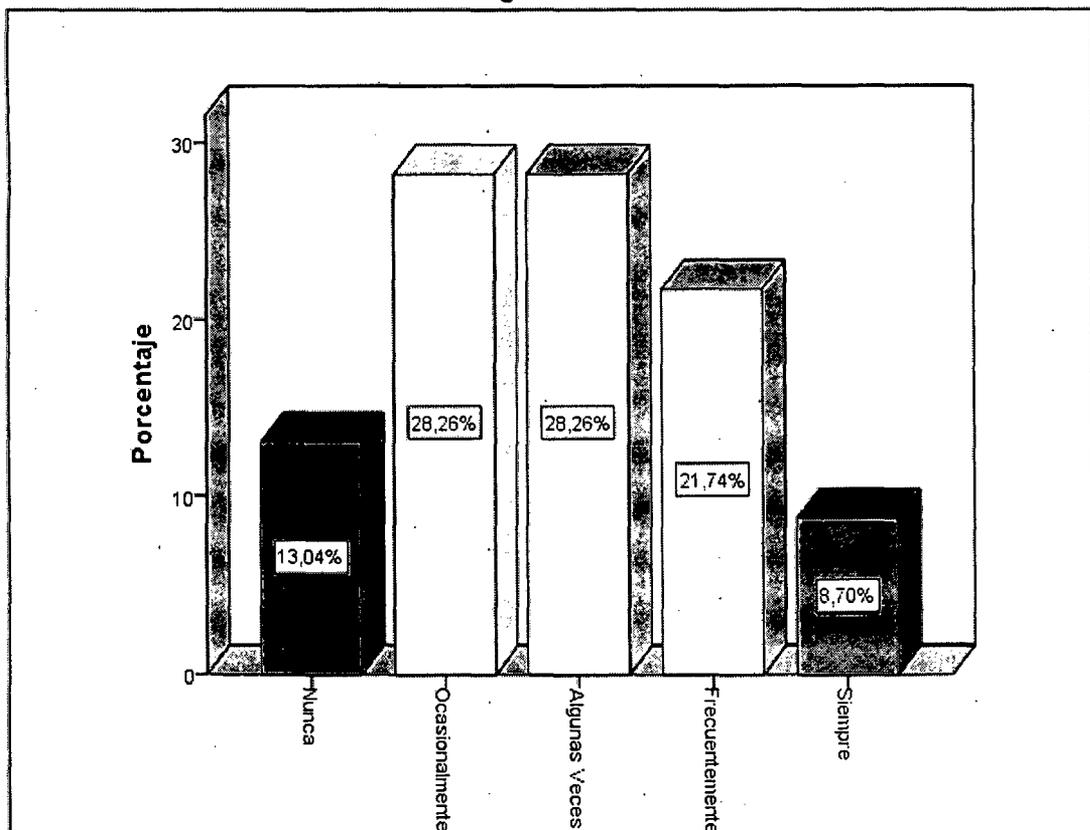
A nivel de la institución el personal está comprometido con el cumplimiento de los objetivos propuestos



¿A nivel de la institución la administración está enfocada en lograr una mejor gestión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	13,0	13,0	13,0
	Ocasionalmente	13	28,3	28,3	41,3
	Algunas Veces	13	28,3	28,3	69,6
	Frecuentemente	10	21,7	21,7	91,3
	Siempre	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

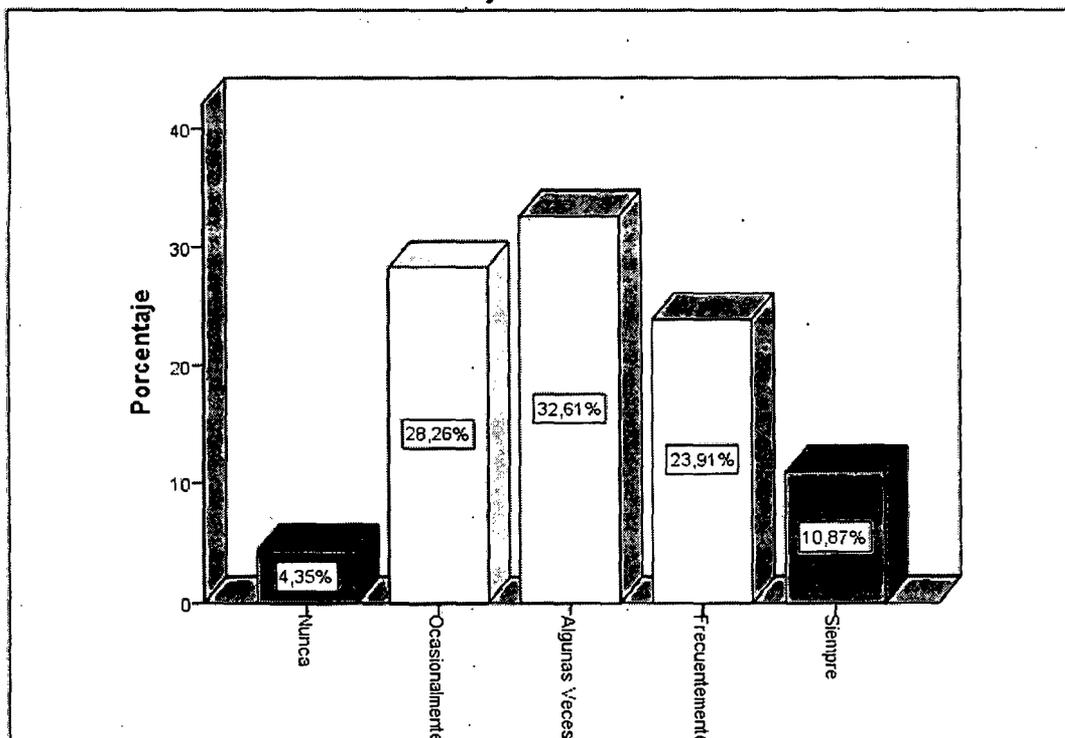
A nivel de la institución la administración está enfocada en lograr una mejor gestión



¿En cuanto a la calidad del servicio y la atención que ofrece la institución se enfoca a la mejorar constante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,3	4,3	4,3
	Ocasionalmente	13	28,3	28,3	32,6
	Algunas Veces	15	32,6	32,6	65,2
	Frecuentemente	11	23,9	23,9	89,1
	Siempre	5	10,9	10,9	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

En cuanto a la calidad del servicio y la atención que ofrece la institución se enfoca a la mejorar constante

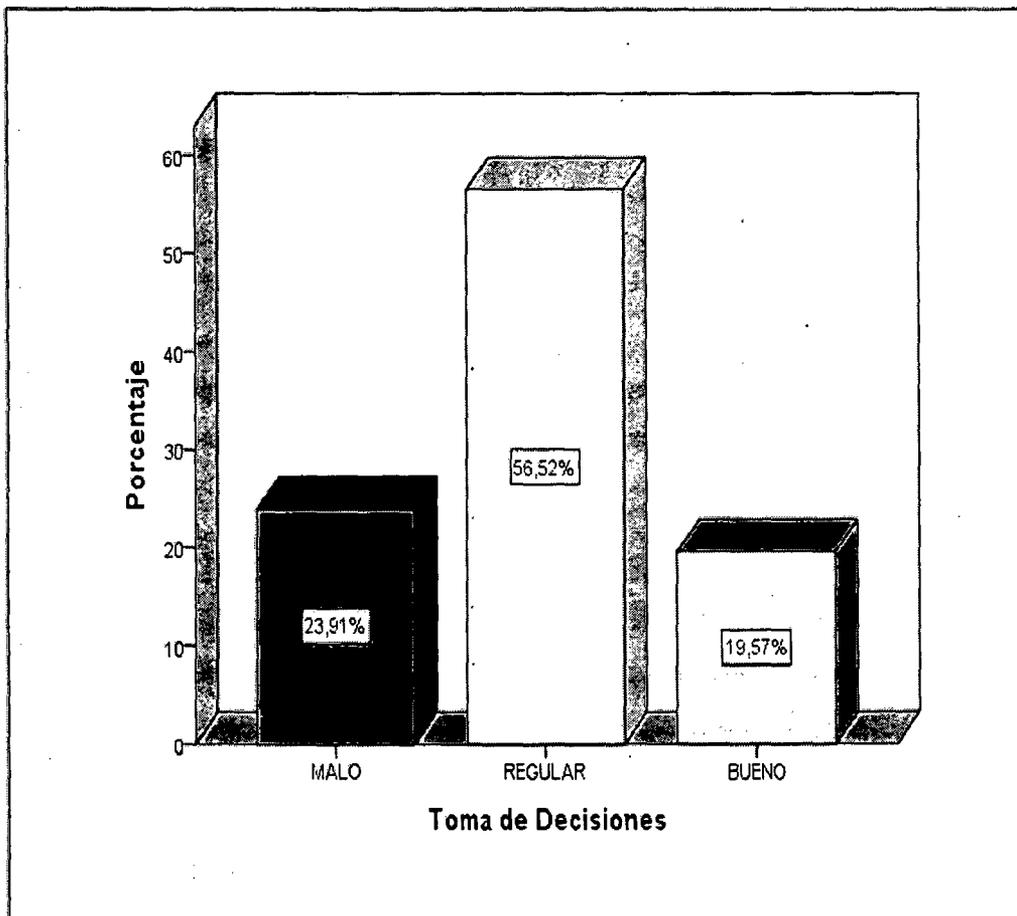


RESUMEN "TOMA DE DECISIONES" (AGRUPADO)

Toma de Decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	11	23,9	23,9	23,9
	REGULAR	26	56,5	56,5	80,4
	BUENO	9	19,6	19,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Toma de Decisiones

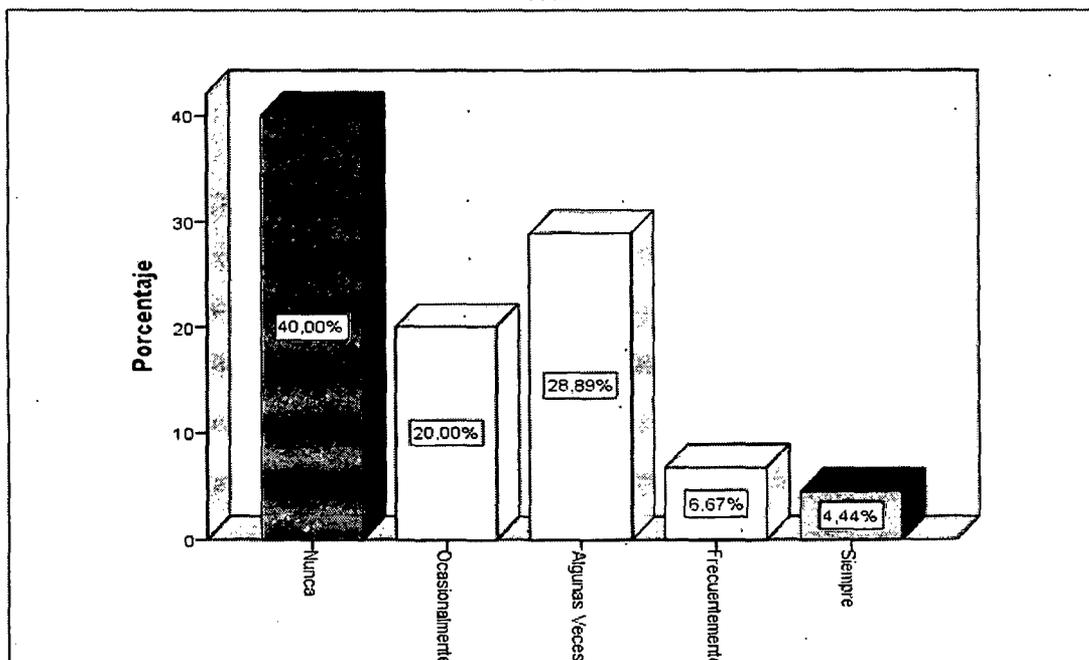


ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS ITEMS DE "MOTIVACIÓN"

¿La remuneración que percibe le permite mejorar las condiciones de calidad de vida?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	39,1	40,0	40,0
	Ocasionalmente	9	19,6	20,0	60,0
	Algunas Veces	13	28,3	28,9	88,9
	Frecuentemente	3	6,5	6,7	95,6
	Siempre	2	4,3	4,4	100,0
Total		45	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		46	100,0		

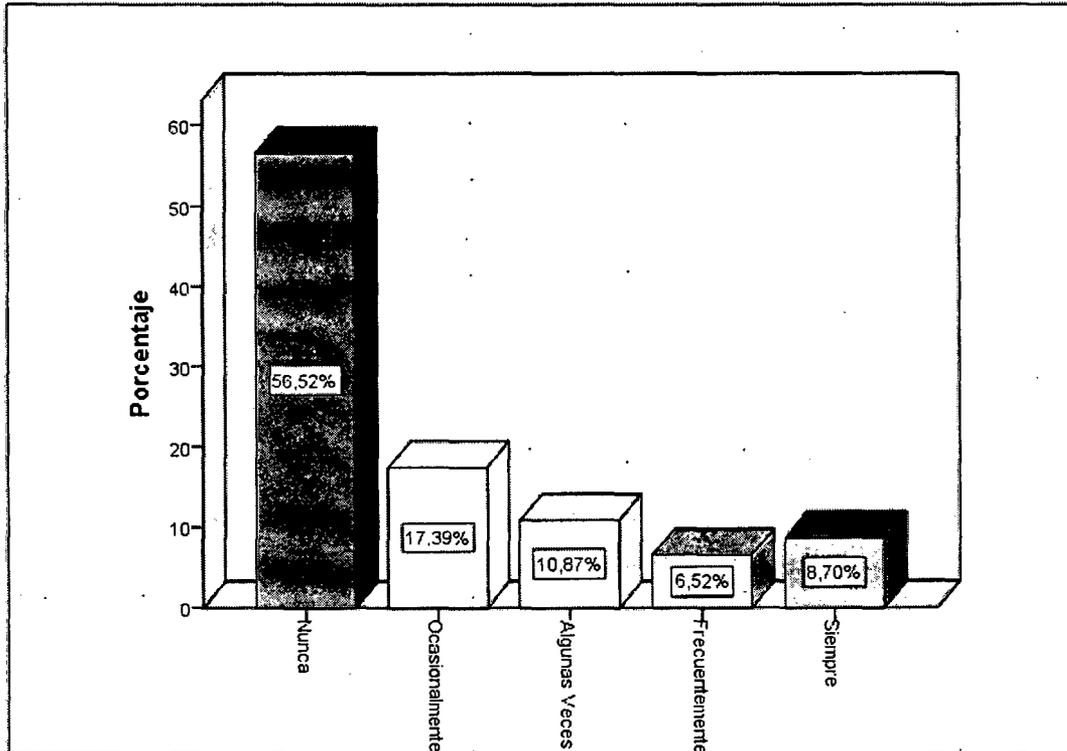
La remuneración que percibe le permite mejorar las condiciones de calidad de vida



¿En la institución se tiene políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	26	56,5	56,5	56,5
	Ocasionalmente	8	17,4	17,4	73,9
	Algunas Veces	5	10,9	10,9	84,8
	Frecuentemente	3	6,5	6,5	91,3
	Siempre	4	8,7	8,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

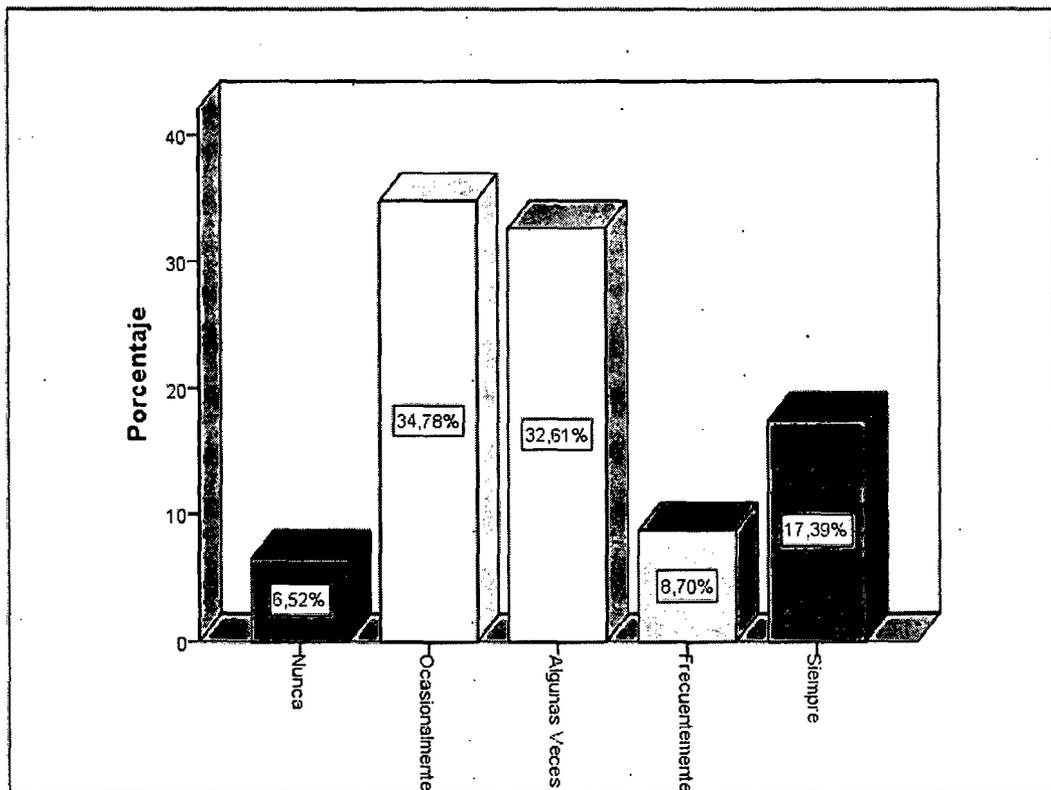
En las institución se tiene políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo



¿Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	6,5	6,5	6,5
	Ocasionalmente	16	34,8	34,8	41,3
	Algunas Veces	15	32,6	32,6	73,9
	Frecuentemente	4	8,7	8,7	82,6
	Siempre	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

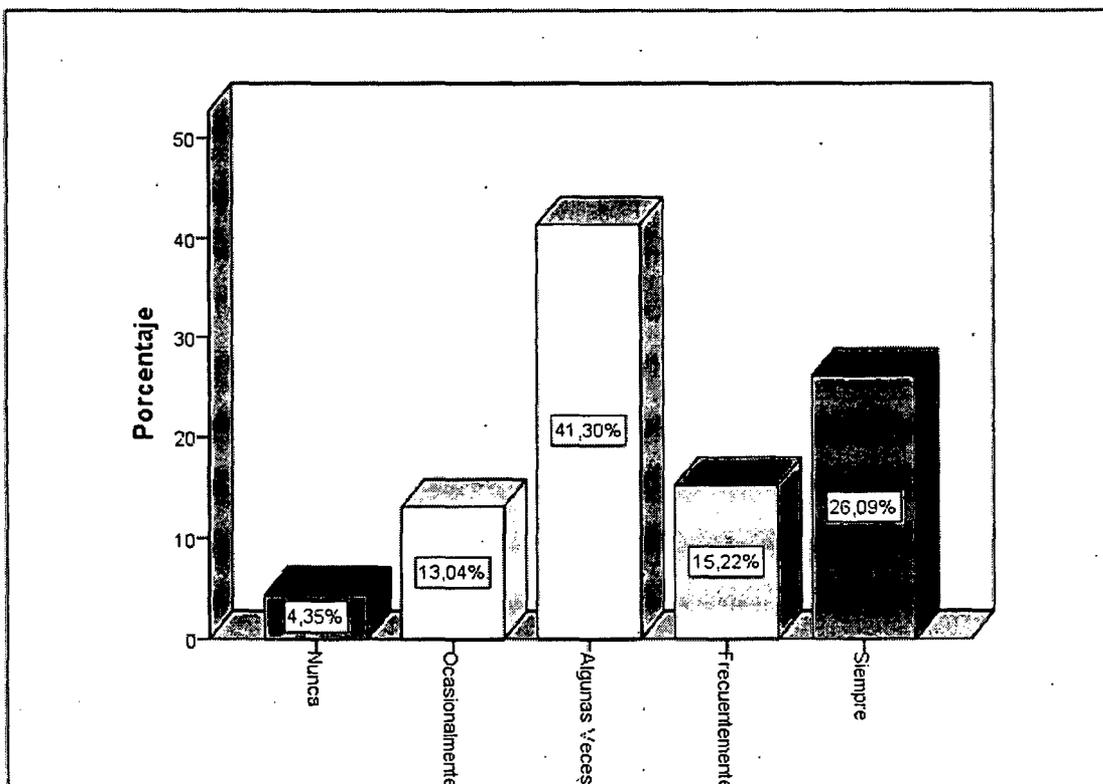
Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución



¿En su centro de labores se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	4,3	4,3	4,3
	Ocasionalmente	6	13,0	13,0	17,4
	Algunas Veces	19	41,3	41,3	58,7
	Frecuentemente	7	15,2	15,2	73,9
	Siempre	12	26,1	26,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

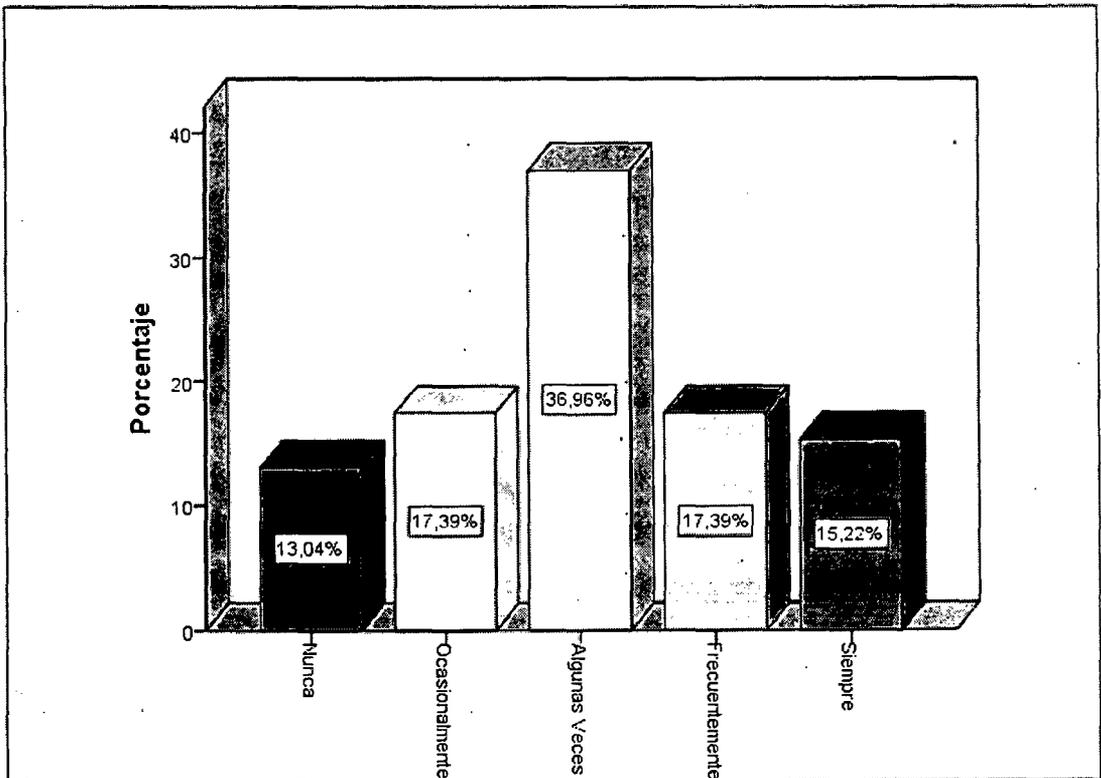
En su centro de labores se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios de la institución



¿En la institución se tiene calor humano que permite en el personal un buen nivel afectivo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Nunca	6	13,0	13,0	13,0
Ocasionalmente	8	17,4	17,4	30,4
Algunas Veces	17	37,0	37,0	67,4
Frecuentemente	8	17,4	17,4	84,8
Siempre	7	15,2	15,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

En las institución se tiene calor humano que permite en el personal un bue nuvel efectivo

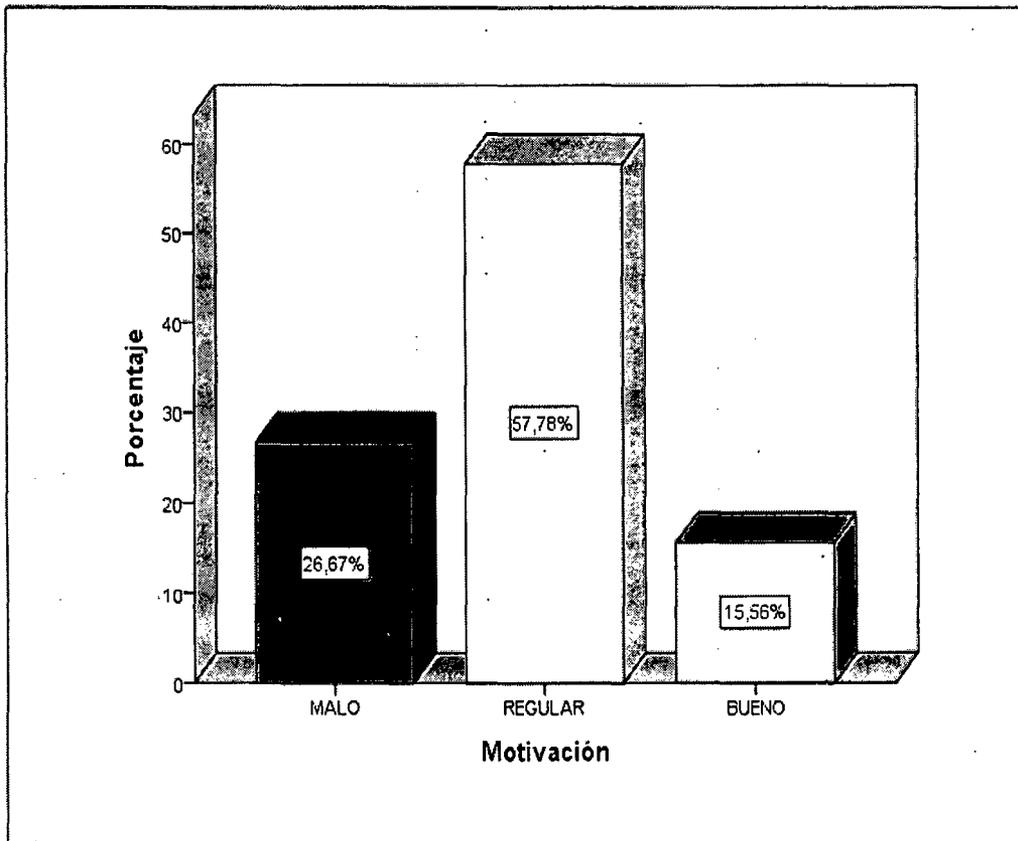


RESUMEN "MOTIVACIONES" (AGRUPADO)

Motivación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	12	26,1	26,7	26,7
	REGULAR	26	56,5	57,8	84,4
	BUENO	7	15,2	15,6	100,0
	Total	45	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		46	100,0		

Motivación

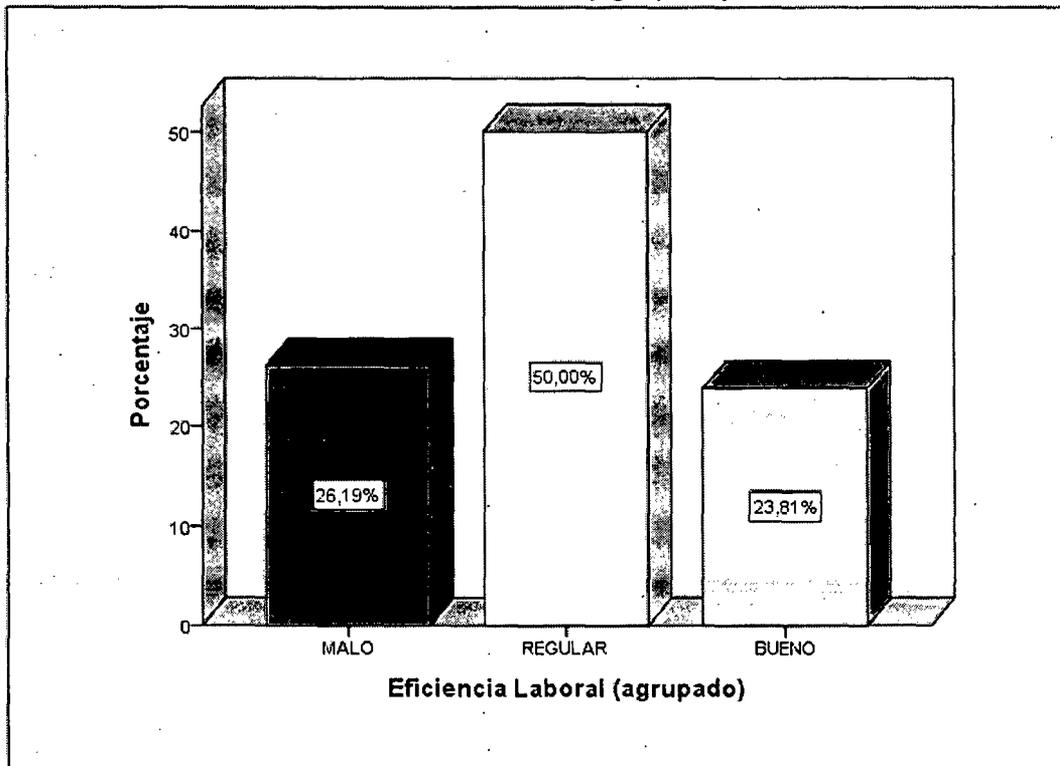


EFICIENCIA LABORAL (AGRUPADO)

Eficiencia Laboral (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	11	23,9	26,2	26,2
	REGULAR	21	45,7	50,0	76,2
	BUENO	10	21,7	23,8	100,0
	Total	42	91,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,7		
Total		46	100,0		

Eficiencia Laboral (agrupado)



4.1.3. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE HIPÓTESIS

HIPOTESIS GENERAL

H_0 : Los procedimientos de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

H_1 : Los procedimientos de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

a. Nivel de Significancia

Según Fisher, el nivel de significancia estadística equivale a la magnitud del error que se está dispuesto a correr de rechazar una hipótesis nula verdadera. Se denota por la letra griega alfa y para la mayoría de los propósitos, se suele establecer en 0.05 en porcentaje 5% y se considera significativo a todo p-valor que se encuentre por debajo de este nivel, se considera altamente significativo cuando el p-valor es menor a 0.01 en porcentaje 1%.⁷

Por lo tanto:

Nivel de significancia: $(\alpha) = 0,05$ (5%)

Nivel de confianza: $(\beta) = 0,95$ (95%)

b. Elección del Estadístico de Prueba

Dado que las variables "planificación" como elemento de la gestión y "trabajo en equipo" son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

⁷SUPO, José. (2014). Cómo se HACE UNA Tesis: La Guía para realizar una tesis en 10 pasos. Bioestadística EIRL. Arequipa. Perú.

Gestión Administrativa (agrupado)* Eficiencia Laboral (agrupado) tabulación cruzada

			Eficiencia Laboral (agrupado)			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Gestión Administrativa (agrupado)	MALO	Recuento	1	3	0	4
		Recuento esperado	,9	2,6	,5	4,0
		% del total	5,9%	17,6%	0,0%	23,5%
	REGULAR	Recuento	3	5	1	9
		Recuento esperado	2,1	5,8	1,1	9,0
		% del total	17,6%	29,4%	5,9%	52,9%
	BUENO	Recuento	0	3	1	4
		Recuento esperado	,9	2,6	,5	4,0
		% del total	0,0%	17,6%	5,9%	23,5%
Total	Recuento	4	11	2	17	
	Recuento esperado	4,0	11,0	2,0	17,0	
	% del total	23,5%	64,7%	11,8%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,629 ^a	4	,622
Razón de verosimilitud	3,851	4	,427
Asociación lineal por lineal	1,388	1	,239
N de casos válidos	17		

c. Lectura del p-valor

Este paso no fue planteado originalmente por Fisher, porque entonces no se disponían de programas informáticos a la hora de calcular el valor de p , el cual cuantifica el error tipo I y nos ayuda a tomar una decisión de rechazo a la hipótesis nula (H_0) cuando es menor al nivel de significancia y de no rechazo cuando su valor es mayor al alfa planteado.

El p -valor, al ser la cuantificación de error solo es un dato que nos ayuda a decidirnos a la hora de tomar decisiones basadas en la probabilidad.

En las épocas en que no se podía estimar de manera práctica el p -valor, se solía contrastar el valor del estadístico de prueba con el valor teórico o de tabla que correspondía a la distribución que siguen nuestras variables; sin embargo este método no solamente ha quedado obsoleto sino que además es inexacto.

Hoy en día cuando se trata de demostrar nuestra hipótesis del investigador no hay mejor forma que la estimación del p -valor.⁸

“La mayoría de los programas de cómputo moderno, incluyendo Excel, Minitab y SPSS calculan el valor- p al realizar una prueba de hipótesis. El valor- p es la probabilidad de obtener un estadístico de prueba igual o más extremo que el resultado de la muestra, dado que la hipótesis nula H_0 es cierta. El valor- p , que a menudo se denomina nivel de significación observado, es el nivel más pequeño en el que se puede rechazar H_0 ”.

LEVINE, D. M.; KREHBIEL, T. C; BERENSON, M. L. (2006) (pag. 281)

“En años recientes, debido a la disponibilidad de los programas de cómputo (software), se proporciona con frecuencia información adicional relativa a la fuerza del rechazo”. “El valor p es la probabilidad de observar un valor muestral tan extremo, o más extremo, que el valor observado, dado que la hipótesis nula es cierta”. LIND, D. A.; MARCHAL, W. G. MASON, R. D. (2004) (pag.347)

⁸SUPO, José. (2014). Cómo se HACE UNA Tesis: La Guía para realizar una tesis en 10 pasos. Bioestadística EIRL. Arequipa. Perú.

Cálculo de P valor calculado es:

$$P = 0.622$$

El P valor es la magnitud del error

Por lo tanto:

$$P > \alpha$$

$$0.62 > 0.05$$

d. Toma de la Decisión

Como $P > \alpha$, es decir, $0.62 > 0.05$, se acepta a la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son independientes; vale decir, que no existe evidencia suficiente para afirmar la relación significativa de la gestión administrativa y la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

Por lo tanto; se concluye que "Los procedimientos de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013"

4.1.4. PRUEBA DE SIGNIFICANCIA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

a. Hipótesis Específica 1

H₀: La planificación como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

H₁: La planificación como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

b. Nivel de Significancia

Nivel de significancia: (α) = 0,05 (5%)

Nivel de confianza: (β) = 0,95 (95%)

c. Elección del estadístico de prueba

Dado que las variables "planificación" como elemento de la gestión y "trabajo en equipo" son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada:

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

Planificación (agrupado)*Trabajo en Equipo tabulación cruzada

			Trabajo en Equipo			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Planificación (agrupado)	MALO	Recuento	1	3	1	5
		Recuento esperado	1,3	3,0	,8	5,0
		% del total	5,0%	15,0%	5,0%	25,0%
	REGULAR	Recuento	4	8	0	12
		Recuento esperado	3,0	7,2	1,8	12,0
		% del total	20,0%	40,0%	0,0%	60,0%
	BUENO	Recuento	0	1	2	3
		Recuento esperado	,8	1,8	,4	3,0
		% del total	0,0%	5,0%	10,0%	15,0%
Total	Recuento	5	12	3	20	
	Recuento esperado	5,0	12,0	3,0	20,0	
	% del total	25,0%	60,0%	15,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	8,800 ^a	4	,066
Razón de verosimilitud	8,907	4	,063
Asociación lineal por lineal	1,012	1	,314
N de casos válidos	20		

d. Lectura del p-valor

Cálculo de P valor calculado es:

$$P = 0.066$$

El P valor es la magnitud del error

Por lo tanto:

$$P > \alpha$$

$$0.066 > 0.05$$

e. Toma de la Decisión

Como $P > \alpha$, es decir, $0.066 > 0.05$, se acepta a la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son independientes; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa de la planificación y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja. Porque el error es mayor al límite máximo aceptado.

Por lo tanto; se concluye que "La planificación como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

a. Hipótesis Específica 2

H₁: La organización como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

H₀: La organización como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

b. Nivel de Significancia

Nivel de significancia:

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

Nivel de confianza:

$$(\theta) = 0,95 (95\%)$$

c. Elección del Estadístico de Prueba

Dado que las variables "planificación" como elemento de la gestión y "trabajo en equipo" son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada:

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

Organización (agrupado)*Satisfacción Laboral tabulación cruzada

			Satisfacción Laboral			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Organización (agrupado)	MALO	Recuento	1	4	0	5
		Recuento esperado	1,1	3,3	,6	5,0
		% del total	5,6%	22,2%	0,0%	27,8%
	REGULAR	Recuento	2	5	2	9
		Recuento esperado	2,0	6,0	1,0	9,0
		% del total	11,1%	27,8%	11,1%	50,0%
	BUENO	Recuento	1	3	0	4
		Recuento esperado	,9	2,7	,4	4,0
		% del total	5,6%	16,7%	0,0%	22,2%
Total	Recuento	4	12	2	18	
	Recuento esperado	4,0	12,0	2,0	18,0	
	% del total	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,367 ^a	4	,669
Razón de verosimilitud	3,139	4	,535
Asociación lineal por lineal	,004	1	,949
N de casos válidos	18		

d. Lectura del p-valor

Cálculo de P valor calculado es:

$$P = 0.669$$

El P valor es la magnitud del error

Por lo tanto:

$$P > \alpha$$

$$0.669 > 0.05$$

e. Toma de la Decisión

Como $P > \alpha$, es decir, $0.666 > 0.05$, es decir el error es mayor al límite máximo aceptado, por tanto, se acepta a la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son independientes; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa de la organización como un elemento de la gestión administrativa en el trabajo en equipo de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja.

Por lo tanto; se concluye que "La organización como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

a. Hipótesis Específica 3

H₁: La dirección como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

H₀: La dirección como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

b. Nivel de Significancia.

Nivel de significancia: $(\alpha) = 0,05$ (5%)

Nivel de confianza: $(\beta) = 0,95$ (95%)

c. Elección del estadístico de prueba

Dado que las variables "planificación" como elemento de la gestión y "trabajo en equipo" son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Dirección (agrupado)*Toma de Decisiones tabulación cruzada

			Toma de Decisiones			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Dirección (agrupado)	MALO	Recuento	1	3	0	4
		Recuento esperado	1,2	2,0	,8	4,0
		% del total	5,0%	15,0%	0,0%	20,0%
	REGULAR	Recuento	5	6	3	14
		Recuento esperado	4,2	7,0	2,8	14,0
		% del total	25,0%	30,0%	15,0%	70,0%
	BUENO	Recuento	0	1	1	2
		Recuento esperado	,6	1,0	,4	2,0
		% del total	0,0%	5,0%	5,0%	10,0%
Total	Recuento	6	10	4	20	
	Recuento esperado	6,0	10,0	4,0	20,0	
	% del total	30,0%	50,0%	20,0%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	3,143 ^a	4	,534
Razón de verosimilitud	4,208	4	,379
Asociación lineal por lineal	1,083	1	,298
N de casos válidos	20		

d. Lectura del p-valor.

Cálculo de P valor calculado es:

$$P = 0.534$$

El P valor es la magnitud del error

Por lo tanto:

$$P > \alpha$$

$$0.534 > 0.05$$

e. Toma de la decisión

Como $P > \alpha$, es decir, **0.534 > 0.05**, es decir el error es mayor al límite máximo aceptado, por tanto, se acepta a la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son independientes; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa de la dirección como un elemento de la gestión administrativa en la toma de decisiones del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

Por lo tanto; se concluye que “La dirección como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

a. HIPOTESIS ESPECÍFICA 4.

H₁: El control como un elemento de la gestión administrativa se relaciona de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

H₀: El control como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

b. Nivel de Significancia.

Nivel de significancia:

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

Nivel de confianza:

$$(\beta) = 0,95 (95\%)$$

c. Elección del estadístico de prueba

Dado que las variables “planificación” como elemento de la gestión y “trabajo en equipo” son categóricas (cualitativas), utilizamos la función chi cuadrada:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Control (agrupado)* Motivación tabulación cruzada

			Motivación			Total
			MALO	REGULAR	BUENO	
Control (agrupado)	MALO	Recuento	2	3	0	5
		Recuento esperado	1,8	2,6	,5	5,0
		% del total	10,5%	15,8%	0,0%	26,3%
	REGULAR	Recuento	3	5	2	10
		Recuento esperado	3,7	5,3	1,1	10,0
		% del total	15,8%	26,3%	10,5%	52,6%
	BUENO	Recuento	2	2	0	4
		Recuento esperado	1,5	2,1	,4	4,0
		% del total	10,5%	10,5%	0,0%	21,1%
Total	Recuento	7	10	2	19	
	Recuento esperado	7,0	10,0	2,0	19,0	
	% del total	36,8%	52,6%	10,5%	100,0%	

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	2,199 ^a	4	,699
Razón de verosimilitud	2,953	4	,566
Asociación lineal por lineal	,018	1	,893
N de casos válidos	19		

a. 8 casillas (88,9%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,42.

d. Lectura del p-valor

Cálculo de P valor calculado es:

$$P = 0.534$$

El P valor es la magnitud del error

Por lo tanto:

$$P > \alpha$$

$$0.699 > 0.05$$

e. Toma de la decisión

Como $P > \alpha$, es decir, $0.699 > 0.05$, es decir el error es mayor al límite máximo aceptado, por tanto, se acepta a la hipótesis nula, al 5% de significancia estadística.

Con estos resultados, se concluye que las variables de estudio son independientes; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa del control como un elemento de la gestión administrativa en la motivación del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja.

Por lo tanto; se concluye que "El control como un elemento de la gestión administrativa no se relaciona de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013

4.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación corroboran el hecho de que no existe una relación directa y positiva entre la Gestión Administrativa y la Eficiencia en la Gestión en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja, provincia de Tayacaja, región de Huancavelica – periodo 2013. Así pues los resultados alcanzados por esta investigación esta de acuerdo con Arredondo (2006), en el sentido de que no hay correlación entre las variables de estudio, contrastadas con las pruebas estadísticas de las variables de estudio.

CONCLUSIONES

1. El contraste de la prueba Chi Cuadrada obtenido para nuestra hipótesis general fue de 0,62 sobre 0,05; es decir $\chi^2 (gl=5)$, resultado mayor al valor de la tabla. Por lo tanto se concluye que las variables de estudio son independientes; vale decir, que no existe evidencia suficiente para afirmar la relación significativa de la gestión administrativa y la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.
2. Los resultados obtenidos para el primer objetivo específico de la investigación determina un 0,066 sobre 0,05; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa de la planificación en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja. Porque el error es mayor al límite máximo aceptado.
3. Los resultados obtenidos para el segundo objetivo específico de la investigación determina un 0,066 sobre 0,05; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa de la organización como un elemento de la gestión administrativa en el trabajo en equipo de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional de Tayacaja.
4. Los resultados obtenidos para el tercer objetivo específico de la investigación determina un 0,534 sobre 0,05; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa de la dirección como un elemento de la gestión administrativa en la toma de decisiones del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.

5. Los resultados obtenidos para el cuarto objetivo específico de la investigación determina un 0,699 sobre 0,05; vale decir, que no existe evidencia suficiente de los indicadores para afirmar la relación significativa del control como un elemento de la gestión administrativa en la motivación del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja.

RECOMENDACIONES

Para una adecuada gestión y eficiencia de la gestión se sugiere realizar lo siguiente:

- a. Tener presente la planificación como un proceso fundamental y esencial de la buena gestión de toda organización.
- b. Flexibilidad en la institución para asimilar y adaptarse con rapidez a un entorno cambiante y competitivo.
- c. Estructurar canales de comunicación eficientes, ya que se tiene las barreras jerárquicas.
- d. Incorporar factores de motivación como estrategia para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, M. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. México. (En red) Disponible en: www.gestiopolis.com
2. Añorve Baños, Manuel. *Servicios Públicos Municipales*. México; Editorial Porrúa, 1998.
3. Brunet L (1999). *"El Clima de Trabajo en las Organizaciones"*: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
4. Chiavenato, I. (2001) *Administración de Recursos Humanos*.(3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.
5. Chiavenato I (1989). *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México. Mc.Graw– Hill Interamericana de México. S.A.
6. Davis K., Newstrom J. (1999) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
7. Fred R. David. *Conceptos de Administración Estratégica*. México; Pearson Educación, 1997.
8. Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. (En Red) Disponible en: www.calidad.org
9. Guerrero, Omar. *La Teoría de la Administración Pública*. México; Harla, 1986.
10. Kolb, D. *Psicología de las Organizaciones*. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.
11. Goncalves, A. (2000). *"Fundamentos del clima organizacional"*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
12. Martínez Assad, Carlos. *Municipios en Conflicto*. México; GV Editores e Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, 1985.

13. Oropeza Martínez, Humberto. *Administración Pública Municipal*. Estudio Preliminar del Municipio Libre. México; Editorial Trillas, 2001.
14. Palomino R. (2001). *Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional*. (En red) Disponible en: www.sht.com.ar
15. Robbins, S. (1999) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall
16. Stephen P. Robbins. *Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México; Prentice Hall, 1995.

ANEXOS

<u>PROBLEMA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>HIPOTESIS</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
<p>General: ¿De qué manera la gestión administrativa se relaciona con la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013?</p> <p>Específicos; ¿De qué manera el componente planificación como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?</p> <p>¿De qué manera el componente organización como elemento de la gestión administrativa se relaciona con el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?</p> <p>¿De qué manera el componente dirección como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?</p> <p>¿De qué manera el componente control como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013?</p>	<p>General: Conocer si la gestión administrativa se relaciona con la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p> <p>Específicos: Determinar si el componente planificación como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.</p> <p>Determinar si el componente organización como elemento de la gestión administrativa se relaciona con el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.</p> <p>Determinar si el componente dirección como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.</p> <p>Determinar si el componente control como elemento de la gestión administrativa se relaciona con la motivación para lograr la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja en el periodo 2013.</p>	<p>General: Los procedimientos de la gestión administrativa inciden de manera significativa en la eficiencia laboral del personal en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p> <p>Específicas: La planificación como un elemento de la gestión administrativa influye de manera significativa en la satisfacción laboral para lograr la eficiencia laboral en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p> <p>La organización como un elemento de la gestión administrativa influye de manera significativa en el trabajo en equipo para lograr la eficiencia laboral en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p> <p>La dirección como un elemento de la gestión administrativa influye de manera significativa en la toma de decisiones para lograr la eficiencia laboral en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p> <p>El control como un elemento de la gestión administrativa influye de manera significativa en la motivación para lograr la eficiencia laboral en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p>	<p>Variable 1: Gestión Administrativa</p> <p>Variable 2: Eficiencia laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación ➤ Organización ➤ Dirección ➤ Control ➤ Satisfacción laboral ➤ Trabajo en equipo ➤ Toma de decisiones ➤ Motivación 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>La investigación realizada es de tipo Básica.</p> <p>Nivel de Investigación</p> <p>El nivel de la investigación: Descriptivo – Correlacional.</p> <p>Diseño de la investigación</p> <p>El diseño de la investigación es el no experimental: transeccional – descriptivo correlacional.</p> <p>Ox r Oy</p> <p>Población y Muestra</p> <p>La investigación abarcó tomando como referencia a los 46 empleados que vienen laborando actualmente en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013.</p>

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

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado Señor(a) la encuesta es parte de una investigación, cuyo objetivo es conocer si la gestión administrativa repercute en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

A. DATOS:	
❖ Área de Trabajo:	Cargo que Desempeña:

B. INSTRUCCIONES:

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

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

PLANIFICACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Considera que la gestión es el proceso que permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de la institución.					
02	Considera que para obtener mayor productividad es necesario planear los recursos económicos financieros y el potencial humano.					
03	En la gestión de la institución se implementan planes, programas, políticas y estrategias de manera coordinada.					
04	En la institución se cuenta con herramientas de gestión que puedan incidir en la eficiencia laboral.					
ORGANIZACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
05	En la institución se dispone de políticas, estrategias, acciones, procesos y procedimientos de manera organizada.					
06	Las normas y los procedimientos administrativos están bien claros y definidos a nivel de la institución.					
07	La designación de los cargos y funciones están bien definidas a nivel de la institución.					
08	Existe preocupación por difundir el propósito y los objetivos fundamentales de la institución.					
DIRECCIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
09	Considera tener las capacidades y habilidades para poder ejercer el liderazgo en la institución.					
10	Desarrolla el sentido de responsabilidad y el trabajo en equipo del personal a su cargo.					
11	Asume las responsabilidades, valora el esfuerzo y el cumplimiento de las funciones de su personal.					
12	En la institución se tiene un horizonte claro y definido sobre lo que se quiere lograr.					
CONTROL						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
13	En la institución se promueven procesos de control que contribuyen en la mejora de la gestión administrativa.					
14	En la institución se emplean sistemas de control que permiten evaluar las metas y objetivos propuestos.					
15	Los miembros de la institución se coordinan de manera oportuna los planes y acciones para una adecuada toma de decisiones.					

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

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado Señor(a) la encuesta es parte de una investigación, cuyo objetivo es conocer si la gestión administrativa repercute en la eficiencia laboral del personal administrativo en la Gerencia Sub Regional de Tayacaja para el periodo 2013. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

A. DATOS:
Área de Trabajo:

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

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre

EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
01	Los ambientes de la institución son adecuadas para realizar su labor.					
02	Se siente a gusto con el horario de trabajo implementado en la institución.					
03	En la institución se cumple oportunamente con el pago de sus haberes.					
04	Se programa de manera oportuna el periodo de sus vacaciones.					
05	Su jefe acepta sugerencias con respecto a la labor que desempeña.					
06	Las interacciones entre el personal administrativo a nivel institucional es aceptable.					
TRABAJO EN EQUIPO						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
07	El gerente da alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones personales en la institución.					
08	A nivel de la institución se realizan reuniones de trabajo con los miembros de su equipo.					
09	El puesto que usted ocupa esta en relación a su formación profesional, el cual permita enfocarse en los objetivos institucionales.					
10	En la institución se desarrollan trabajos en equipo como soporte para alcanzar los objetivos institucionales.					
11	A nivel institucional tiene usted la capacidad de trabajar en equipo.					
TOMA DE DECISIONES						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
12	Para el logro de los objetivos de la institución se realiza una adecuada utilización de todos los recursos disponibles.					
13	A nivel de la institución el personal está comprometido con el cumplimiento de los objetivos propuestos.					
14	A nivel de la institución la administración está enfocada en lograr una mejor gestión.					
15	En cuanto a la calidad del servicio y la atención que ofrece la institución se enfoca a la mejora constante.					
MOTIVACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	ESCALA				
		1	2	3	4	5
16	La remuneración que percibe le permite mejorar las condiciones de calidad de vida.					
17	En la institución se tienen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo.					
18	Se siente conforme con la asignación de tareas y responsabilidades dentro de la institución.					
19	En su centro de labores se siente aceptado por sus compañeros de trabajo y los funcionarios de la institución.					
20	En la institución se tiene calor humano que permite en el personal un buen nivel afectivo.					



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 064-2014-FCE-R-UNH

Huancavelica, 11 de Febrero del 2014.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 081-2014-SD-FCE-R-UNH de fecha 11-02-2014, Oficio N° 023-2014-EAPA-DFCE/UNH de fecha 22-01-2014, Informe N° 04-2013-EAPA-FCE-UNH de fecha 21-01-2014 emitido por el docentes asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA**; 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 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.

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 Ordinaria del día 11-02-14;

SE RESUELVE:

ARTICULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA -PERIODO 2013;** presentado por **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA.**

ARTÍCULO 2° Elévase 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



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 097-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Febrero del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 347 de fecha 05-02-2015; Oficio N° 070-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 04-02-15, Informe N° 029-2015-EAPA-FCE-UNH de fecha 22-12-2014; presentado por el bachiller **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

Que, el Artículo 37° del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, prescribe que la Escuela Académico Profesional estará integrada 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° 029-2014-DQV-EAPA-FCE-UNH de fecha 22-12-2014 emitido por el docente asesor **LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulada: **"LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA-PERIDO 2013"**; presentado por el bachiller **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 097-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 06 de Febrero del 2015

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: Titulada: **“LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA-PERIDO 2013”**; presentado por el bachiller **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA**; para optar el Título de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA | Presidente |
| • Lic. Adm. Lino Andrés QUIÑONEZ VALLADOLID | Secretario |
| • Lic. Adm. Guido Amadeo FIERRO SILVA | Vocal |
| • Lic. Adm. Yohnny HUARAC QUISPE | Suplente |

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

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



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

MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

CIC
E.DIEN

C.c.
DFEC.
Interesado
Archivo



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0449-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 26 de junio del 2015.

VISTO:

Hoja de Tramite N° 1635 de fecha 25-06-2015, Solicitud S/N. presentado por el bachiller **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA**; 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° 020-2015-WFYV-PJ/EAPA-FCE de fecha 28-04-2015, Informe N° 012015-MJ-EAPA-FCE-UNH de fecha 09-04-2014, Informe N°035-2015-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 27-04-2015; los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado "**LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA-PERIDO 2013**"; dando pase a sustentación.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: "**LA GESTION ADMINISTRATIVA Y LA EFICIENCIA LABORAL DEL PERSONAL EN LA GERENCIA SUB REGIONAL DE TAYACAJA-PERIDO 2013**"; presentado por el bachiller **DANIEL ALCIDES CONGORA MUNAYLLA** para el día jueves 02 de julio del 2015 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.





SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0449-2015-FCE-UNH

Huancavelica, 26 de junio 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. -----”



M.C. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)

C.c.
DFEC.
JURADOS
ARCHIVOS



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE