"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creada por la Ley N° 25265)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

TESIS

"GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL Y DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS CAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017"

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

Contabilidad de Gestión

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

Contador Público

PRESENTADO POR:

Bach. Melisa Marisol LEGUÍA HUAMÁN

Bach. Ángel LÓPEZ PUMACAHUA

HUANCAVELICA - PERÚ

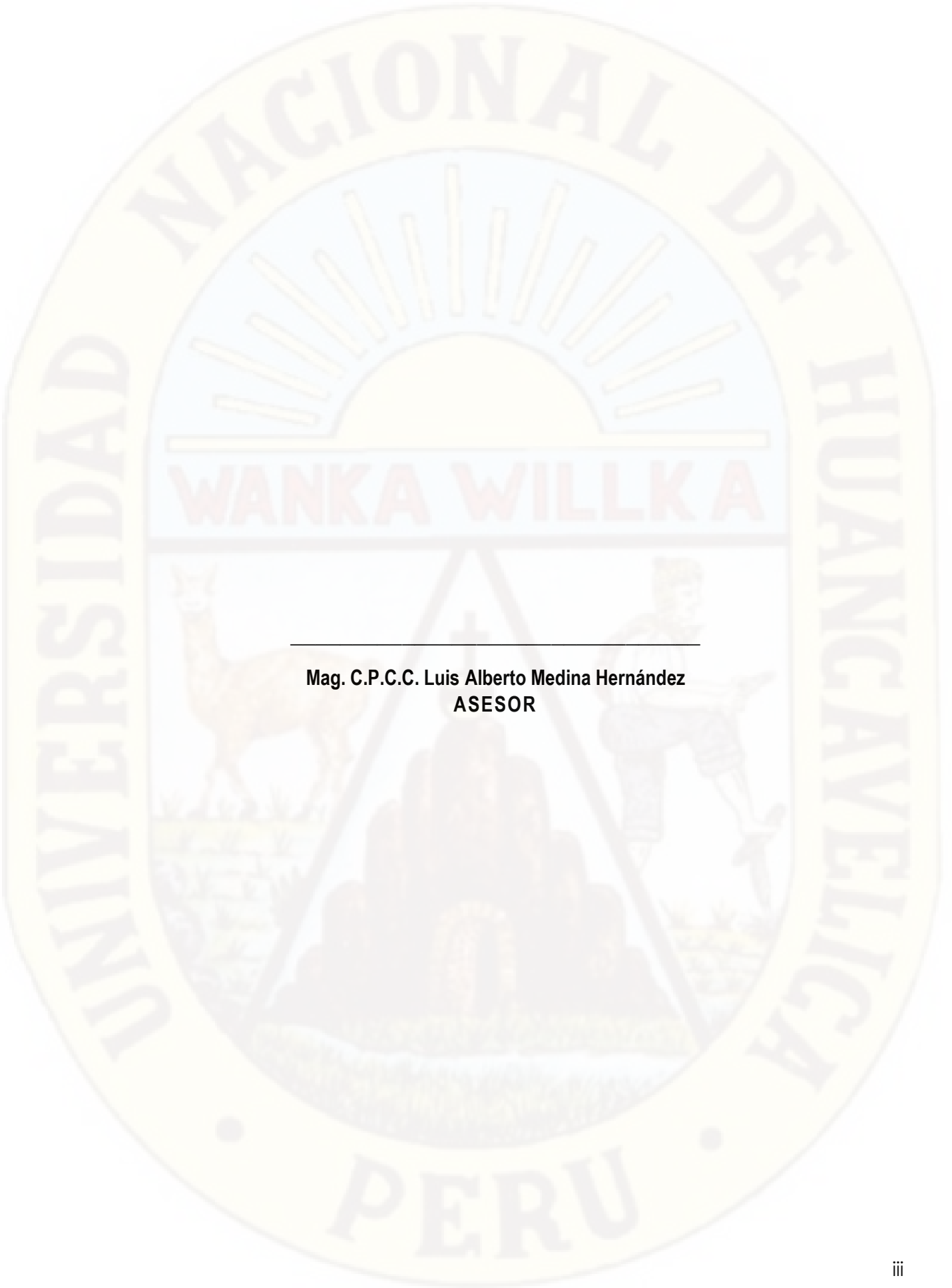
2018

A mis Padres y Hermana por su abnegado sacrificio voluntario y apoyo incondicional durante mi formación profesional.

Melisa Marisol

A mis Padres por el apoyo incondicional que me brindaron día a día y que gracias a ellos estoy logrando mis objetivos.

Ángel



Mag. C.P.C.C. Luis Alberto Medina Hernández
ASESOR

MIEMBROS DEL JURADO

Dr. Carlos Lozano Núñez

Presidente

Mg. C.PC.C. Rusbel Freddy Ramos Serrano

Secretario

Dr. Luis Julio Palacios Aguilar

Vocal

Resumen

La investigación titulada ""GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL Y DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS CAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017" surge por la problemática de personal que existen en las instituciones públicas, siendo necesaria abordar problemas acerca de la gestión pública de personal del cambio, la modernización y la promoción de la gestión de personal abierta y determinar cómo se relaciona con el proceso decisional, uso del perfil que ostenta el Contador Público y el desempeño de sus decisiones como los gestores gerenciales en materia de personal que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica. Actualmente, la problemática de implantación de una nueva gestión pública según Ramió (2015) implica que, existen problemas de cara a vincular con el estado relacional con el estado de bienestar, en el sentido de que unos servicios públicos prestados por organizaciones públicas en la pueden generar efectos asimétricos sobre los ciudadanos. - con relación al modelo de administración relacional hay que tener presente que una administración que no "rema" puede olvidar los rudimentos básicos de la navegación y perder el control de la nave. - Se confunden medios con fines, al considerarse indicadores y actuaciones modernizadoras como fines en sí mismos (tecnologías de la información, indicadores de gestión, cambios en los organigramas y en los procedimientos, etc.). Asimismo, a ello se suma la falta de infraestructura y de personal idóneo para el desarrollo de las funciones propias de determinar la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. La Población estuvo compuesta por 10 Contadores Públicos y 20 trabajadores CAS: Jefe de Personal, Administrador y jefes inmediatos, que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica, la muestra fue igual a la población a quienes se les aplicó el cuestionario. Se contrastó la hipótesis: "Es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi)". mediante la prueba "Rho" de Spearman. En las dimensiones se determinó que, existe una correlación positiva alta de (0,966), (0,987) y de (0,987) que es significativa (0,00).

Palabras clave: gestión pública de personal, decisiones, contador público.

Abstract

The research titled ""PUBLIC MANAGEMENT OF STAFF AND DECISIONS OF THE CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANT ON CALLS CAS IN THE UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017" arises from the problem of staff that exist in public institutions, being necessary to tackle problems about the public management of staff of change, the modernization and the promotion of staff management open and determine how it relates to the decision-making process, using the profile that holds the Certified Public Accountant and the performance of its decisions as a management managers in terms of personnel working in the Universidad Nacional de Huancavelica. Currently, the problem of implementation of a new public management according to ramió (2015) implies that there are problems in the face of link with the state relational database with the welfare state, in the sense that some public services provided by public organizations in the can generate asymmetric effects on citizens. - In relation to the relational model of administration must be borne in mind that an administration that does not "rhema" can forget the basics of navigation and lose control of the ship. - Are confused means with ends, to be considered indicators and modernizing performances as ends in themselves (information technology, management indicators, changes in organization charts and procedures, etc.). Also, this is compounded by the lack of infrastructure and qualified staff for the development of the functions to determine the relationship between the public management of staff and the decisions of the Certified Public Accountant on calls CAS in the Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. The population was composed of 15 Public Accountants and 20 CAS workers and 12 authorities: Chief of Staff, Administrator, and immediate superiors, who worked at the Universidad Nacional de Huancavelica, the sample was equal to the population who were administered the questionnaire. It contrasted the hypothesis: "It is high and significant the relationship between governance and the decisions of the Certified Public Accountant on calls CAS in the Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi)." through the " Spearman Rho". In the dimensions it was found that there is a positive correlation (0.966) High, (0.987) and (0.987) that is significant (0.00).

Keywords: public management of staff, decisions, public accountant.

.

ÍNDICE Pág.

Carátula i
Dedicatoria ii
Asesor iii
Miembros del Jurado iv
Resumen v
Abstract vi
Índice vii
Introducción xii

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema 14
1.2. Formulación del Problema 16
1.2.1. Problema general 16
1.2.2. Problemas específicos 16
1.3. Objetivos 16
1.3.1. Objetivo general 16
1.3.2. Objetivos específicos 17
1.4. Justificación 17
1.4.1. Justificación legal 18
1.4.2. Justificación metodológica 18
1.4.3. Justificación social - económica 18

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes 19
2.1.1. Internacionales 19

2.1.2. Nacionales 20
2.2. La Universidad Nacional de Huancavelica 23
2.2.1. Breve reseña histórica 23
2.2.2. Visión – Misión 25
2.3. Gestión pública de personal 26
2.3.1. Concepto 26
2.3.2. Características 27
2.3.3. Diferencias entre gestión tradicional y nueva 27
2.3.4. Eficiencia en la gestión pública 28
2.3.5. Eficiencia en la gestión de personal 29
2.3.6. Gestión orientada al cambio 35
2.4. Dirección estratégica 37
2.4.1. Gestores públicos como estrategas 38
2.4.2. Las estrategias públicas 39
2.4.3. Beneficios de la dirección estratégica 43
2.4.4. Procesos de gestión estratégica de personal 45
2.4.5. Visión – Misión en la gestión de personal 46
2.4.6. Análisis competitivo como estrategia de gestión de personal 48
2.4.7. Tecnología para la gestión de personal 49
2.4.8. Perspectivas de gestión 52
2.4.9. El papel del gestor de personal 56
2.5. La administración pública 57
2.5.1. Concepto 57
2.5.2. Principios 57
2.5.3. Deberes 58
2.6. Decisiones del contador público 59
2.6.1. Concepto 59
2.6.2. Aprendizaje de los gestores 60
2.6.3. Proceso decisional 64
2.6.4. Naturaleza decisional 65
2.6.5. Condiciones para decidir 65
2.6.6. Decisiones, formación y habilidades del CPC 67
2.7.7. Sobre la contrata y convocatorias CAS 76
2.7. Organigrama de la UNH 74

2.8. Hipótesis 75
2.8.1. Hipótesis general 75
2.8.2. Hipótesis específicas 75
2.9. Definición de Términos 76
2.10. Definición Operativa de Variables e Indicadores 79

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación 81
3.2. Métodos de investigación 82
3.3. Diseño de investigación 82
3.4. Población y muestra 83
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 84
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 84

CAPÍTULO IV
RESULTADOS

4.1. Presentación de datos: gestión de personal 86

4.1.1. Políticas públicas de personal en la universidad 86
4.1.2. Estrategias de gestión en los servicios que presta el personal 87
4.1.3. Intención de las autoridades están tipificadas en el plan 88
4.1.4. La gestión de procesos es clara para el personal 89
4.1.5. Monitoreos y evaluaciones del sistema de información de personal 90
4.1.6. Gestión de personal prevalece la ética evitando la corrupción 91
4.1.7. La simplificación administrativa la conocen los trabajadores de la universidad 92
4.1.8. Descentralización de las funciones de las autoridades hacia el personal 93

4.1.9. Requieren reorientar la gestión de personal por las autoridades universitarias 94
4.1.10. Debe reducirse la desigualdad de trato al personal administrativo 95
4.1.11. Gestión de calidad orientado al personal administrativo 96
4.1.12. Articulación entre unidades en la estructura organizacional de la universidad 97
4.1.13. Es transparente la gestión de personal en la universidad 98
4.1.14. Sensibilización al personal administrativo para cumplir eficientemente sus labores 99
4.1.15. Los servicios que ofrece la universidad necesitan mejorarse 100

4.2. Presentación de datos: decisiones del contador público (convocatorias CAS)

4.2.1. Liderazgo y trabajo en equipo en la universidad 101
4.2.2. Convocatorias plazas CAS se decide identificando y analizando los problemas de personal 102
4.2.3. En las decisiones se pondera los criterios y evalúa las alternativas a decidir 103
4.2.4. Elección de la mejor alternativa para los procesos de convocatorias CAS 104
4.2.5. Implementación de las decisiones de requerimientos de personal CAS en la universidad 105
4.2.6. Evaluación de las decisiones tomadas de convocatorias CAS a su culminación del proceso 106
4.2.7. El Contador Público debe poseer nivel académico y experiencia para convocatorias CAS 107
4.2.8. Los Contadores Públicos debe conocer la normatividad y los procesos de convocatorias CAS 108
4.2.9. Los Contadores Públicos deben poseer alta capacidad de gestión de personal CAS 109
4.2.11. Existen riesgos que debe asumir el Contador Público en la gestión CAS 110
4.2.11. El Contador Público debe decidir en equipo racionalmente las necesidades CAS 111

4.2.12. Los Contadores Públicos son intuitivos y tienen estilos de decisión 112
4.2.13. Los Contadores Públicos para decidir deben utilizar sus destrezas y habilidades 113
4.2.1.4. Desempeño decidido orientado a la satisfacción de los usuarios 114
4.2.15. En decisiones de convocatorias CAS se aplica estrictamente la normativa vigente 115
4.2.16. Cumplimiento de los planes y programas decididos de las convocatorias CAS 116
4.2.17. Capacitación de los trabajadores CAS bajo presupuesto propio y empoderamiento 117
4.3. Análisis de Datos Bivariados 118
4.3.1. Prueba de hipótesis "a" 118
4.3.2. Prueba de hipótesis "b" 119
4.3.3. Prueba de hipótesis "c" 120
4.4. Discusión 121

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Anexos:
Anexo 1 Matriz de Consistencia
Anexo 2 Cuestionario
Anexo 4 Base de Datos
Anexo 4 Fotografías

Introducción

Las instituciones públicas de la localidad de Huancavelica son vistas como con escaza o nula atención en las demandas del personal sobre todo aquellos que son contratados, ineficaces e ineficientes, lo que a su vez genera que la ciudadanía pierda la confianza en su gestión. La causa de esta paradoja es la debilidad del aparato estatal y la corrupción de algunos funcionarios públicos, que han institucionalizado en todos los niveles de gobierno, donde los funcionarios públicos, ignorantes en materia ética y gestión no atienden las demandas laborales y donde las convocatorias que se realizan para captar personal prevalece la opción política corrupta que hace que el personal que captan llega sin requisitos de ley, no existe buen desempeño laboral entre otros. Por lo que, analizando la situación nos conduce a reflexionar el papel que desempeñan los Contadores Públicos para realizar las convocatorias y el proceso de selección de personal, cual es el rol que desempeñan para establecer las cuestiones legales y técnicas para captar el personal CAS. Es de interés realizar la investigación acerca de la "Gestión pública de personal y decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017" Considerando a lo expresado por Ramió (2015) implica que, existen problemas de cara a vincular con el estado relacional con el estado de bienestar, en el sentido de que unos servicios públicos prestados por organizaciones públicas pueden generar efectos asimétricos sobre los ciudadanos. - con relación al modelo de administración relacional hay que tener presente que una administración que no "rema" puede olvidar los rudimentos básicos de la navegación y perder el control de la nave. - Se confunden medios con fines, al considerarse indicadores y actuaciones modernizadoras como fines en sí mismos (tecnologías de la información, indicadores de gestión, cambios en los organigramas y en los procedimientos, etc.). - Se tiende a formular objetivos de actuaciones públicas sin compromisos concretos, que son de difícil verificación por parte de los ciudadanos. - Inspirarse en la gestión pública es un error conceptual grave por dos razones: por un lado, la gestión pública acredita muchos aspectos diferenciales con relación a la gestión privada y, por otro lado, la teoría de la gestión privada es una ciencia inmadura y sus prescripciones son totalmente coyunturales y suelen tener un margen de error muy elevado (las empresas "excelentes" en realidad no lo son o bien dejan de serlo en poco tiempo). No existen antecedentes relevantes sobre el tema de investigación siendo necesaria abordar problemas acerca de la gestión pública de personal del cambio, la modernización y la promoción de la gestión de personal abierta y determinar cómo se relaciona con el proceso decisional, uso del perfil que ostenta el Contador Público y el desempeño de sus decisiones como gestores gerenciales en materia de personal que laboran en la Universidad Nacional de Huancavelica. El desarrollo metodológico del

presente trabajo de investigación, se ha estructurado en relación al tema materia de investigación, en cuatro capítulos: En el Capítulo I: Planteamiento del Problema, contiene la descripción del problema, formulación del problema, objetivos y la justificación. En el Capítulo II: Marco Teórico, contiene los antecedentes, las bases teóricas del tema materia de investigación, hipótesis, definición de términos y la definición operativa de variables e indicadores. En el Capítulo III: Metodología de la Investigación, contiene el tipo y nivel de la investigación, el método de investigación, diseño de la investigación, la población, muestra y muestreo, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos. En el Capítulo IV: Resultados, que contiene la presentación de datos acerca de la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS. Las cuales se sometieron al proceso de prueba de Hipótesis a, b y con "Rho" de Spearman y así realizar la discusión e interpretación de los resultados. Finalmente, esbozamos las conclusiones y recomendaciones.

Los Autores.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

Hablar de gestión pública de personal es una situación que ha generado que las demandas ciudadanas hayan rebasado la capacidad de respuesta de las instituciones públicas de la localidad de Huancavelica en la que son vistas como con escaza o nula atención en las demandas del personal sobre todo aquellos que son contratados, ineficaces e ineficientes, lo que a su vez genera que la ciudadanía pierda la confianza en su gestión. La causa de esta paradoja es la debilidad del aparato estatal y la corrupción de algunos funcionarios públicos, que han institucionalizado en todos los niveles de gobierno, donde los funcionarios públicos, ignorantes en materia ética y gestión no atienden las demandas laborales y donde las convocatorias que se realizan para captar personal prevalece la opción política corrupta que hace que el personal que captan llega sin requisitos de ley, no existe buen desempeño laboral entre otros. Por lo que analizando la situación nos conduce a reflexionar el papel que desempeñan los Contadores Públicos para realizar las convocatorias y el proceso de selección de personal, cual es el rol que desempeñan para establecer las cuestiones legales y técnicas para captar el personal CAS. Es de interés realizar la investigación acerca de la gestión pública de personal en sus dimensiones de la gestión pública de personal del cambio, la modernización de la gestión de personal y la gestión de

personal abierta. Asimismo, es de interés investigar acerca de las decisiones del Contador Público en sus dimensiones acerca del proceso decisional, el perfil decisional y el desempeño decisional. Por otro lado, Hidalgo (2016) precisa un antecedente relevante que la gestión estratégica, es un sistema que se aplica en el mundo empresarial tanto público como privado. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando todas las fases del proceso estratégico, considerando también el indicador de eficiencia y efectividad, que, enlazados a otros sistemas de gestión, responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación de estrategias que, haciendo un paralelo con nuestro proyecto de investigación consideramos relevante la propuesta de investigar acerca de la gestión pública de personal y las decisiones en materia de convocatorias CAS. No existen antecedentes relevantes sobre el tema de investigación siendo necesaria abordar problemas acerca de la gestión pública de personal del cambio, la modernización y la promoción de la gestión de personal abierta y determinar cómo se relaciona con el proceso decisional, uso del perfil que ostenta el Contador Público y el desempeño de sus decisiones como gestores gerenciales en materia de personal que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica. Actualmente, la problemática de implantación de una nueva gestión pública según Ramió (2015) implica que, existen problemas de cara a vincular con el estado relacional con el estado de bienestar, en el sentido de que unos servicios públicos prestados por organizaciones públicas pueden generar efectos asimétricos sobre los ciudadanos. - con relación al modelo de administración relacional hay que tener presente que una administración que no “rema” puede olvidar los rudimentos básicos de la navegación y perder el control de la nave. - Se confunden medios con fines, al considerarse indicadores y actuaciones modernizadoras como fines en sí mismos (tecnologías de la información, indicadores de gestión, cambios en los organigramas y en los procedimientos, etc.). - Se tiende a formular objetivos de actuaciones públicas sin compromisos concretos, que son de difícil verificación por parte de los ciudadanos. - Inspirarse en la gestión pública es un error conceptual grave por dos razones: por un lado, la gestión pública acredita muchos aspectos diferenciales con relación a la gestión privada y, por otro lado, la teoría de la gestión privada es una ciencia inmadura y sus prescripciones son totalmente coyunturales y suelen tener un margen de error muy elevado (las empresas “excelentes” en realidad no lo son o bien dejan de serlo en poco tiempo). Reducir la condición de ciudadanos

a clientes es un paso atrás y no al revés. Consideramos de no atenderse las capacitaciones en materia de gestión de personal y las decisiones del profesional Contador Público conllevará a que se incremente la problemática. Esto nos permite formular la interrogante: ¿Cuál es la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS En la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

1.2.2. Problemas específicos

a) ¿Cuál es la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

b) ¿Cuál es la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

c) ¿Cuál es la relación entre la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

a) Determinar la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

b) Determinar la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

c) Determinar la relación entre la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

1.4. Justificación

La importancia de la administración estratégica deja al olvido la imagen del gerente "Gestor Público" que solo se concentraba en la gerencia del proceso administrativo tradicional y que no abarcaba mucho más allá, con esta investigación se convertirá en un elemento pensante, creativo y con gran imaginación y sentido común para ejercer y desempeñar en mejor forma sus funciones que pudiesen evaluar la ejecución y valorizar los resultados obtenidos a través de una gestión estratégica pública mediante herramientas gerenciales modernas. La administración estratégica permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos. Para lo cual, es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de planificación, organización, dirección y control tomen conciencia de la importancia de la administración estratégica en el más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta. En razón a los párrafos antecedentes consideramos que es relevante el tema de investigación acerca de la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica para el período 2017. Hechos que, permitirán ejecutarse programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos en sus distintos niveles gerenciales, directivos y de asesoría en la Universidad Nacional de Huancavelica. Específicamente, se justifica por:

1.4.1. Justificación teórica

Se justifica porque la investigación aporta conocimientos teóricos, originales y novedosos en vista de haber observado que en la actualidad no existen bibliografía suficiente acerca de gestión pública de personal orientado a la toma de decisiones del Contador Público en materia de “Convocatorias CAS”, que son la base de la evolución de la gestión pública tradicional hacia la gestión pública moderna y estratégica para satisfacer las necesidades de un mejor servicio público hacia los administrados de la Universidad Nacional de Huancavelica.

1.4.2. Justificación práctica

Se justificó prácticamente, porque ha permitido contrastar con la realidad el tema de gestión pública en materia de gestión pública de personal del cambio, modernización de la gestión de personal y propone una gestión de personal abierta que permita contemplar y que se aplique por los gestores públicos en este caso en la que las autoridades que laboran en la Universidad Nacional de Huancavelica tomen conciencia en el proceso decisional, actúen con el perfil decisional y sobre todo medir su desempeño decisional del personal CAS, formulando recomendaciones prácticas para tomar acciones y las decisiones de gestión estratégica con igualdad de oportunidades generando un desarrollo estratégico de personal.

1.4.3. Justificación Metodológica

Si un estudio se propone buscar nuevos métodos o técnicas en materia de “Convocatorias CAS” liderados por el Contador Público para generar conocimientos, busca nuevas formas de hacer investigación, entonces podemos decir que la investigación tuvo una justificación metodológica. Entonces la presente investigación se justificó metodológicamente, porque nos permitió conocer nuevos métodos de afrontar la gestión pública, hechos que permitieron reorientar la gestión pública tradicional. Hoy en día los gestores estratégicos deben estar dotados de destrezas humanas, conceptuales y técnicas en la que permitirán su mejor desempeño en la Universidad.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.3. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Escalona (2013) en su tesis titulada “TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA RED AMBULATORIA DEL SECTOR SALUD DEL ESTADO YARACUY” para optar el grado académico de especialista en gerencia empresarial en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado de la República Bolivariana de Venezuela. El trabajo de investigación de acuerdo con el diagnóstico y el análisis de factibilidad realizados, se llega a la conclusión de que en Pro salud Yaracuy existe la necesidad de un modelo para la toma de decisiones estratégicas de forma tal que se facilite la optimización de los recursos en la red ambulatoria, por lo que, como resultado de la investigación realizada se procede a diseñar el mismo. En este sentido, en el presente capítulo se expondrán los pasos necesarios para lograr la elaboración y propuesta de implementación de un Modelo Estratégico al respecto, así como el análisis de la factibilidad de la propuesta. Para ello es necesario lo

siguiente: 1. Establecer los puntos de decisión estratégica vista la relación entre la morbilidad y la dotación de medicamentos y material médico quirúrgico. 2. Diseñar los mecanismos que serán utilizados. 3. Validar la estructura organizacional y 4. Establecer los parámetros que permitirán determinar las necesidades de recursos humanos, cuyo objetivo general fue: Diseñar un Modelo para la toma de decisiones estratégicas en la red ambulatoria del sector salud del Estado Yaracuy. Sus principales conclusiones fueron: Mediante el trabajo de campo realizado fue posible, en el contexto del presente estudio, diagnosticar la situación actual del proceso de toma de decisiones en la red ambulatoria del Sector Salud del Estado Yaracuy, de las cuales se refiere las siguientes: - Actualmente la información recopilada mediante los diferentes sistemas de información no siempre está siendo utilizada a los fines de la toma de decisiones - Los sistemas de información actualmente vigentes pudieran ser perfeccionados, de forma tal que la información llegue a tiempo y con los niveles de calidad requeridos. - No siempre los coordinadores de municipios conocen la información relativa a los nuevos centros que serán inaugurados, lo cual les impide una más correcta planificación de las actividades a realizar. - En relación con los costos, los coordinadores no tienen conocimientos acerca de los referidos a los medicamentos, material médico quirúrgico y equipos que se utilizan en los centros de salud. - Asimismo, pudo conocerse que en general no se cuenta con los equipos médicos necesarios en los centros de salud de los Municipios, y tampoco se satisfacen regularmente las solicitudes de los mismos que se realizan por los coordinadores. - Como base para la educación sanitaria y la promoción de la salud, se determinó que no se recibe en los centros de salud material promocional para esta actividad en las cantidades requeridas.

2.1.2. Nacionales

Romero (2015) en su tesis titulada “LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA INSTITUCIONAL EN LOS PLANES ESTRATÉGICOS DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ECUADOR. CASO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA” para optar el grado académico de doctor en Ciencias Administrativas en la Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El trabajo de investigación de tipo aplicada y nivel descriptivo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario la unidad de análisis, para determinar el tamaño de la muestra se tomó como referencia la planta docente de nombramiento y personal administrativo que laboran en la Universidad Técnica de Machala, se ha escogido solo a la universidad debido a que la información referente servirá como base para demostrar el proceso de gestión estratégica y del plan estratégico de desarrollo institucional PEDI-2013 - 2017; según el último distributivo 2015-2016, y estos a su vez divididos en grupos de directivos, docentes y administrativos cuyo objetivo general fue: Proponer un modelo de Gestión Estratégica Institucional que influya en los Planes Estratégicos de las Universidades Públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala. Sus principales conclusiones fueron: El modelo de gestión estratégica institucional propuesto que articula cuatro niveles con los componentes de gestión organizacional y sus subcomponentes de planificación institucional, ética institucional, gestión de la calidad; la gestión infraestructura con los subcomponentes de recursos e infraestructura; gestión académica con docencia, investigación y vinculación con la sociedad; y la gestión de bienestar universitario con el subcomponente estudiantes; han sido definidos en base a planteamientos teóricos que validan una mejor calidad del proceso estratégico en sus etapas de planificación, ejecución y evaluación institucional de la UTMACH. En el análisis de la correlación de Spearman se determina una correlación positiva entre las variables independientes X (Gestión estratégica) y dependientes Y (Planificación Estratégica Institucional). En los indicadores de medición de las variables X y Y se evidencia que existe una positiva relación por su cercanía a 1 en muchos de los análisis de correlación. Estos contrastes se hicieron luego de verificar el resultado de fiabilidad para las variables consideradas, cuyo Alfa de Cronbach en el bloque directivos fue de 0.827, bloque docente 0.869 y para el bloque administrativos fue de 0.772, demostrando confiabilidad de los datos registrados. Desde la perspectiva del

personal directivo de la UTMACH, los factores más relevantes incluyen a las dimensiones de la Gestión Organizacional, de la rendición de cuentas, la normativa legal sobre ética y el plan operativo anual; y la Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica. Estos elementos se han descrito como variables independientes. En la misma perspectiva, los factores más relevantes, descritos como variables dependientes, incluyen las dimensiones de Evaluación Estratégica, de la evaluación del plan operativo anual; y la Formulación Estratégica; de la normativa legal de la planificación estratégica y según la perspectiva del personal administrativo de la UTMACH, se consideran los factores más relevantes que incluyen las dimensiones de la Gestión Organizacional, de la rendición de cuentas; y la Gestión de Infraestructura, de la infraestructura tecnológica y de espacios físicos. En la misma perspectiva, los factores más relevantes, descritos como variables dependientes, incluyen las dimensiones de la Formulación Estratégica, de la normativa legal de la planificación estratégica; de la Implementación Estratégica, de los objetivos estratégicos; y de la Evaluación Estratégica, de la evaluación del Plan Operativo Anual.

Canales (2008) en su tesis para optar el grado académico de magíster en Ciencias Administrativa con mención en gestión empresarial titulada "GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL GOBIERNO LOCAL PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN LUNAHUANÁ (2003-2006)". El cual, fue sustentada en la Escuela de Pos Grado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El trabajo de investigación de tipo descriptivo y nivel aplicado se realizó mediante la aplicación de un cuestionario mixto al personal que labora en la municipalidad cuyo objetivo general fue: analizar la gestión estratégica del gobierno local para el desarrollo sustentable en Lunahuaná. Sus principales conclusiones fueron: 1. El gobierno local del distrito de Lunahuaná, durante los años 2003 al 2006, cuenta con la mayoría de las herramientas de gestión estratégica, analizadas en este estudio, las que han sido aplicadas en las etapas de planeamiento, organización, dirección y control. 2. La mayoría de las herramientas de gestión analizadas, contienen los elementos de competitividad regional y de coherencia interna previstos como indicadores para este estudio; lo que ha permitido un avance significativo hacia el desarrollo sustentable. 3. Las normas legales emitidas por los entes competentes durante los años 2003 al 2006, para las etapas de planeamiento, organización y control, contienen genéricamente algunos elementos de

coherencia interna y de competitividad regional, lo que retrasa el desarrollo sustentable en el país.

Cabezas (2015) en su tesis titulada “LA AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN PÚBLICA DEL CENTRO VACACIONAL HUAMPANÍ-CHOSICA – LIMA 2014” para optar el grado académico de maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial en la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras: Sección De Posgrado de la Universidad San Martín de Porres. El trabajo de investigación de tipo aplicada y nivel descriptivo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario la unidad de análisis de la muestra de 47 ejecutivos y funcionarios cuyo objetivo general fue: Determinar si la auditoría de cumplimiento incide en la gestión del Centro Vacacional Huampaní - Chosica - Lima 2014. Sus principales conclusiones fueron: a. Los datos obtenidos en el trabajo de campo, permiten establecer que el control posterior efectuado por la auditoría de cumplimiento incide en el cumplimiento de las metas y objetivos de la Entidad. b. El análisis de los datos permitió determinar que las técnicas y procedimientos de auditoría, inciden en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía del Centro Vacacional Huampaní. c. Se ha establecido, a través de la contrastación de hipótesis, que la evaluación del Sistema de Control Interno incide favorablemente en el planeamiento de actividades del Centro Vacacional Huampaní. d. Los datos obtenidos permitieron evaluar que las recomendaciones de los informes de auditoría, inciden en el nivel de organización del Centro Vacacional Huampaní. e. El análisis de los datos ha permitido establecer que el control de operaciones incide en la calidad de servicios del Centro Vacacional Huampaní f. Los datos obtenidos permitieron determinar que los instrumentos de fiscalización inciden en la evaluación de la estrategia empresarial del Centro Vacacional Huampaní y g. En conclusión, se ha determinado que la auditoría de cumplimiento incide favorablemente en la gestión del Centro Vacacional Huampaní. Lurigancho Chosica – Lima 2014.

2.2. La Universidad Nacional de Huancavelica

2.2.1. Breve reseña histórica

El origen de la Universidad Nacional de Huancavelica se remonta a la época del Gobierno del Gral. Manuel A. Odría, en la que se presentan una serie de proyectos de creación de universidades. Durante el gobierno del Dr. Alan García Pérez, el proyecto presentado por el diputado Dr. Moisés Tambini del Valle fue aprobado por Ley Nº 25265, la misma que se promulgó y se publicó el 20 de junio de 1990, creando la Universidad Nacional de Huancavelica con las siguientes Facultades: Ciencias de Ingeniería, Educación y Enfermería; constituyéndose en la primera Universidad peruana que por creación tiene carácter descentralizada.

Resaltamos la contribución eficaz de los diputados de entonces, señores Tasiano Girón, Andrés Loayza y Alejandro Herrera; del senador Rolando Breña Pantoja y de la Asociación de Estudiantes Universitarios Huancavelicanos Residentes en Lima, presididos por el Dr. Jorge Matos Mendieta.

La Primera Comisión Organizadora, designada por la Asamblea Nacional de Rectores con Resolución Nº 0270-90-ANR del 02 de octubre de 1990, estuvo integrada por el Ing. Armando Zarate Gonzáles, presidente, el Ing. Mario Córdova, Vicepresidente Académico y Lic. Marino Llanos Villajuán, Vice Administrativo. La instalación oficial fue el 14 de octubre de 1990 en la Histórica Plaza de Armas de la ciudad de Huancavelica. El 15 de junio de 1992, inició las actividades académicas tanto en Huancavelica, en la Escuela Primaria de San Cristóbal, como en las subsedes descentralizadas de Acobamba, Angaraes y Tayacaja.

La Asamblea Nacional de Rectores, con fecha del 26 de febrero de 1993, expidió la Resolución Nº 278- 93-ANR, nombrando a la segunda Comisión Organizadora conformada por el Fís. Carlos Galarza Zavaleta, presidente, Lic. José López Ganoza, Vicepresidente Académico, y CPC. Alejandro Rodríguez Aguilar, Vicepresidente Administrativo. Posteriormente se sumaron otras tres comisiones presididas por el ING. Carlos Escobar Barrientos, Adolfo Cortavarría Linares y Luís Guzmán Cabrera.

En el año 2000 se obtuvo la ansiada autonomía, saliendo elegido como primer Rector (e), el Lic. Juan Huayllani Moscoso y sus vicerrectores: Mg. Honorato Villazana Razuhuamán y el Dr. Omar Burga Mostacero. En el año 2003 fue

elegido Rector (e) el Mag. Manuel J. Basto Saez con sus vicerrectores: Dr. Alfonso G. Cordero Fernández y Adolfo R. Cortavarría Linares. En el año 2007 sale elegida la Dra. Yda F. Camposano Córdova con sus vicerrectores, Mg. Zeida P. Hoces La Rosa y Edgar C. Quispe Peña; posteriormente asume como Vicerrector Académico, el Ing. Ruggerths Neil De La Cruz Marcos. En el año 2011, ante conflictos institucionales y sociales, la ANR., designa una Comisión de Orden y Gestión, integrada por: Dra. Lida Violeta Ascensios Trujillo, presidenta, Dr. Darío Medina Castro, Vicepresidente Académico y Dr. Guillermo, Auris Melgar, Vicepresidente Administrativo. En agosto de 2012, la ANR., designa como nuevos miembros de la Comisión de Orden y Gestión – UNH., al Ing. Luis B. Guzmán Cabrera, presidente, Dr. Washington Zevallos Gamez, Vicepresidente Académico y el Mg. Humberto Sánchez Villanueva, Vicepresidente Administrativo. El 6 de noviembre de 2012 se retoma nuevamente la autonomía universitaria, tomando posición de cargo, las actuales autoridades universitarias: Dra. Zeida P. Hoces la Rosa, Rectora; Ph. D. Agustín Perales Angoma, Vicerrector Académico y el Dr. Adolfo R. Cortavarría Linares, Vicerrector Administrativo.

En el transcurrir del tiempo se vinieron creando nuevas carreras profesionales como: Ing. de Sistemas, Agroindustria, Ing. Civil - Huancavelica y Civil – Lircay, Administración, Contabilidad, Derecho y Ciencias Políticas, Obstetricia, Ing. Ambiental y Sanitaria, Economía, Nutrición y Bromatología, Ing. Ambiental-Lircay, las dos últimas carreras profesionales citadas entraran en funcionamiento cuando el Ministerio de Economía y Finanzas otorgue el presupuesto para plazas orgánicas para docentes y administrativos, entre otros.

La Universidad Nacional de Huancavelica viene apostando por elevar la calidad de formación profesional y para tal efecto, capacita al personal docente, administrativo y promueve la mejora de la infraestructura necesaria.

2.2.2. Visión – Misión

Visión

"Los peruanos acceden a una educación que les permite desarrollar su potencial desde la primera infancia y convertirse en ciudadanos que valoran su cultura, conocen sus derechos y responsabilidades, desarrollan sus talentos y participan de manera innovadora, competitiva y comprometida en las dinámicas sociales, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades y del país en su conjunto".

Misión

"Somos una universidad formadora de profesionales competitivos de acuerdo a la demanda laboral, generando y trasfiriendo conocimientos con responsabilidad social para el desarrollo sostenible de la región".

2.3. Gestión pública de personal

2.3.1. Concepto

La gestión pública de personal está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública de personal se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008).

Por otro lado, Campana (2016) precisa las bases conceptuales de la nueva gestión pública. La NGP es un estilo práctico de organización, que, a través de la formulación, implementación de políticas en clave democrática, nos ayuda a estructurar dirigir la función pública, desde un enfoque más prospectivo y que permita la cohesión social.

En el Perú Walter Andía enseña que la Gestión Pública es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados en políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo, es un tema amplio que se encuentra sujeto a los intereses y juicio de los ciudadanos.

La gestión pública es esencialmente una gerencia del conocimiento que requiere un elevado desarrollo humano tanto de habilidades para anticiparse y diagnosticar problemas; para encarar y resolver situaciones; para vislumbrar un futuro posible y construir rutas que permitan la cohesión de las sociedades.

2.3.2. Características

La Nueva Gestión Pública (NGP), alcanza propuestas, que, si bien tienen naturaleza privada, si pueden ser adaptadas a organizaciones como el Ministerio Público, veamos algunas recomendaciones:

- ✓ Reducción del tamaño del sector público.
- ✓ Descentralizar las organizaciones
- ✓ Jerarquías aplanadas
- ✓ Desburocratización y competencia.
- ✓ Desmantelar la estructura estatutaria.
- ✓ Clientilización
- ✓ Evaluación
- ✓ Cambio de Cultura

2.3.3. Diferencias entre Gestión tradicional y Nueva

Gestión Pública Tradicional:	**Nueva Gestión pública:**
• Excesiva Burocracia • Inflexibilidad • Centralización • Estructura no meritocrática • Cultura del Monopolio • Reticencia al Cambio • Rígido control • Ausencia de creación de valor • Jerarquía Vertical • Regulación estatutaria • Gestión orientada hacia adentro	• Desburocratización • Flexibilidad • Descentralización • Estructura meritocrática • Cultura de la competencia • Cultura de la Eficiencia y Eficacia • Evaluación • Creación de valor público • Tendencia a la horizontalidad • Desregulación • Clientelización

Se pretende mediante esta propuesta reemplazar los sistemas de control por los de evaluación de la gestión pública. El sistema de control apunta básicamente a la conducta de los funcionarios o los procesos que estos desarrollan no se desvíen de los estándares establecidos por la organización. La evaluación pone el acento en los resultados de la gestión y busca medir o ponderar la adecuación entre estos y los objetivos perseguidos.

Las evaluaciones por resultados son mucho más objetivas y prevalecen frente a los juicios puramente subjetivos.

2.3.4. Eficiencia en la gestión pública

Según Andía (2007, págs. 26-27) toda institución puede ser interpretada como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas: Un subsistema que recibe insumos, los procesos y entrega productos para atender las demandas de los clientes. Un subsistema más amplio, que comprende al anterior, que tiene como propósito generar impactos en el entorno y la razón del primer subsistema es producir los bienes y/o servicios eficientemente. Este subsistema "Interno", se centra en los procesos (tránsito de insumo a producto) y se preocupa fundamentalmente por verificar que se generen los productos, que se cumplan los procesos con una racional utilización de los insumos. La eficiencia se propone optimizar la realización producto/insumo a la intervención de la gerencia sobre este subsistema la llamaremos control de procesos. El segundo subsistema, el entorno, se nutre de los productos del sistema interno y su salida es la generación de los efectos en el medio externo (en la comunidad, en el ambiente). Decimos que el sistema es eficaz, en la medida que se obtengan los resultados esperados en el entorno. El subsistema externo se focaliza en la eficacia (medida de logro de los efectos deseados) y la intervención gerencial que se preocupa por este ámbito, la llamaremos evaluación de resultados. El presente documento se fundamenta en la gerencia institucional debe atenderse articuladamente los dos subsistemas. El primero (interno) toca más a los niveles operacionales y el segundo es de carácter más estratégico. La alta gerencia debe centrarse en el segundo ¿no será "primero" ?, pero ambas debidamente sincronizadas, pues lo estratégico marca la línea para lo operacional y lo operacional es el sustento real de lo estratégico.

Las propuestas para una administración eficiente son las siguientes:

- ✓ Gerenciar productivamente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos teniendo la visión y misión como guía.
- ✓ Administrar adaptándose al entorno, no enfrentarlo.
- ✓ Administrar recursos para múltiples alternativas.

- ✓ Administrar con la información existente.
- ✓ Administrar innovadoramente.
- ✓ Administrar procesos y no funciones.
- ✓ Administrar por resultados.
- ✓ Administrar midiendo y comparando.
- ✓ Es conducir las personas de una organización
- ✓ Para alcanzar los objetivos de la misma.

Conducción basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, por sus conocimientos y enseñanzas, logrando un efecto multiplicador.

Grupo de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común (conjunto de creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados y filosofías propias).

- ✓ Enfoque en el consumidor
- ✓ Compromiso a largo plazo
- ✓ Dirigido y apoyado por la alta dirección
- ✓ Compromiso de todos
- ✓ Comunicaciones efectivas y renovadas
- ✓ Basada en mediciones y comparaciones
- ✓ Compromiso en el entrenamiento
- ✓ Reconocimiento y recompensa
- ✓ Aseguramiento de la calidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Ser proactivo
- ✓ Ser competitivo y agente de cambio

2.3.5. Eficiencia en la gestión de personal

La dirección tercera función administrativa, sigue a la planeación y a la organización. Definida la planeación y establecida la organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas. Este es el papel de la dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La dirección está relacionada con la acción, con la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas. Está

directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa (Abascal Rojas, 2001, págs. 426-427)

Las personas necesitan ser asignadas a sus cargos y funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para alcanzar los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de orientar a las personas que componen la organización para alcanzar el objetivo o los objetivos. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas y complementadas con la orientación que se dé a las personas mediante la adecuada comunicación y habilidad de liderazgo y de motivación.

Según Chiavenato (Chiavenato I., 2012) la Eficiencia en la organización puede adoptar varios significados:

a) Organización como entidad social, orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurados deliberadamente. La organización es una entidad social porque la conforman personas; está orientada a objetivos porque se halla diseñada para conseguir resultados: generar utilidades (empresas en general) o proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque propone la división del trabajo y asigna su ejecución a los miembros. Este sentido, la palabra organización significa cualquier cometido humano orientado intencionalmente a conseguir determinados objetivos. Esta definición cobija todos los tipos de organizaciones (tengan o no ánimo de lucro), como bancos, empresas financieras, hospitales, clubes, iglesias, etc. Desde este punto de vista, la organización presenta dos aspectos diferentes: I) Organización formal. organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente. II) Organización informal, organización que emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos. Se

configura a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

b) Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo, en este sentido la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Estudiaremos la organización desde el segundo punto de vista, es decir la organización como la segunda función administrativa, que depende de la planeación, la dirección y el control para formar el proceso administrativo, organizar consiste en: Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización), agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización) y asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargas y tareas).

La organización puede estructurarse en tres niveles diferentes: Organización global. Implica la empresa como totalidad. Es el denominado diseño organizacional, que puede asumir tres tipos: lineal, funcional, y línea – staff. Organización departamental. Abarca cada departamento de la empresa. Es el denominado diseño por departamentos, o simplemente departamentalización y Organización de tareas y operaciones. Enfoca las tareas, actividades u operaciones específicas. Es el denominado diseño de cargos o tareas. Se hace por medio de la descripción y el análisis de cargos.

Abascal (2001) nos manifiesta que: “Después de formular las estrategias de una compañía, la gerencia debe hacer de la estructura de diseño organizacional su siguiente prioridad, ya que la estrategia se implementa a través de la estructura organizacional. Las actividades de creación de valor del personal de la organización son poco significativas a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar los empleados a las tareas y vincular las actividades de distintas personas o funciones”. Cada función organizacional requiere desarrollar una habilidad distintiva en una actividad de creación de valor con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación capacidad de satisfacer al cliente. Por tanto, cada función necesita una estructura diseñada para permitirle desarrollar sus capacidades y ser más especializada y productiva. Sin embargo, como las funciones se especializan cada vez más, a menudo comienzan a seguir sus propias metas en forma exclusiva y se olvidan

de la necesidad de comunicarse y coordinarse con otras funciones. El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades. Con el propósito de lograr beneficios a partir de la sinergia entre las divisiones, los gerentes deben diseñar mecanismos que les permitan comunicarse y compartir sus habilidades y conocimientos. Al utilizar una estrategia global, deben crear el correcto tipo de estructura organizacional para manejar el flujo de recursos y capacidades entre las divisiones domésticas y extranjeras.

Abascal nos manifiesta que “El control es pretender conocer y seguir la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficiencia de la organización de la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas”. Para lograrse el control necesita conocer los siguientes aspectos: Evaluación de la eficiencia del plan estratégico, identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa. Para ello se pondrá en práctica el sistema de señales fuertes y débiles, para determinar la calidad de la gestión que tendrá dada por las desviaciones observadas y la interpretación de las mismas, formular un sistema de información inteligente que permite eliminar las sorpresas estratégicas. La elaboración de este sistema comprende, el análisis de los factores de influencia internos y externos, definir los aspectos de los impactos de dichos factores, así como su frecuencia, definir las acciones necesarias y las responsabilidades directivas, evaluación de las oportunidades para responder a los impactos percibidos, adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias, para que el control estratégico logre su finalidad es necesario que cumpla un proceso definido por las siguientes etapas: Establecer las fuentes de información de datos internos y externos, determinar el procedimiento de capacitación y contraste de la información para el control, organizar el plan de trabajo, estableciendo los recursos y los sujetos responsables en el sistema de dirección, establecer un calendario de proceso, determinar el volumen de información requerido con cada nivel y organizar una base de datos (Abascal Rojas, 2001).

Un método formal de planificación estratégica es necesario para asegurarse la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Sin él, las precisiones del día a día hacen que la dirección general no le dedique el tiempo suficiente y resulte muy difícil involucrar a toda la organización en la tarea estratégica.

El hecho de la inclusión del conjunto de la organización en la tarea estratégica es necesario por dos razones: Son ellos (los ejecutivos de dirección) los que tienen la información y el conocimiento imprescindible para una formulación correcta de la estrategia y son los encargados de su puesta en práctica.

La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar la mentalidad estratégica en la empresa. Teniendo claro este punto, todo sistema por muy simple que sea, es útil, pues cumple con su misión de proporcionar un apoyo metodológico a algo que la dirección general ya quería hacer.

Por otro lado, W. L. Charles precisa que "La función básica de los sistemas de control estratégico consiste en suministrar a la gerencia de la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura". Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe compilar información para evaluar la manera cómo funciona su estructura. Supóngase que una empresa que opera con una estructura funcional halla un incremento en sus costos y una disminución en su calidad, además que los gerentes justifican estos problemas por una falta de cooperación entre las áreas. Con esta información disponible, los gerentes pueden decir que la compañía de cambiarse a una estructura de productos y utilizar equipos interdisciplinarios con el fin de incrementar la cooperación y acelerar el desarrollo de productos. De nuevo, la información generada por los sistemas de control de la organización les ha suministrado retroalimentación sobre el funcionamiento de sus estructuras de tal manera que los gerentes pueden aplicar la medida correctiva (Charles, 2001).

Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que proporcionan información a la gerencia sobre si la estrategia y la estructura de la organización satisfacen los objetivos de desempeño estratégico. Un sistema de control efectivo debe tener tres características: debe ser suficientemente flexible para permitir que los gerentes respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados; debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real del desempeño organizacional; y debe suministrar a los gerentes la información en una forma oportuna ya que tomar decisiones con base en información desactualizada constituye un ingrediente para el fracaso.

También W. L. Charles (2001) nos precisa que las funciones para la eficiencia en el control estratégico son:

a) Establecer los estándares u objetivos con base en los cuales se evalué el desempeño, los estándares u objetivos que seleccionan los gerentes constituyen las formas mediante las cuales una compañía escoge evaluar su desempeño. Los estándares generales de desempeño a menudo provienen de la meta de lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente. Los objetivos específicos de desempeño surgen de la estrategia que sigue la firma.
b) Crear los sistemas de medición y monitoreo que indiquen si se han logrado los objetivos, la compañía establece procedimientos para evaluar si se han logrado las metas de trabajo en todos los niveles de la organización. En muchos casos, la medición del desempeño es una tarea difícil cuando la organización está comprometida en muchas actividades complejas.
c) Comparar el desempeño real frente a los objetivos establecidos, los gerentes evalúan si (y hasta cierto punto) el desempeño se debía de los objetivos desarrollados en por un lado, si el desempeño es mayor, la gerencia puede decir que ha establecido estándares demasiado bajos y puede incrementar para el siguiente periodo. Los japoneses son celebres por la forma como utilizan los objetivos sobre la línea de producción para controlar los costos. Constantemente tratan de fomentar el desempeño, y de igual manera incrementar los estándares para suministrar una meta con el propósito de que los gerentes trabajen en pro de esta. Por otro lado, si el desempeño es demasiado bajo, los gerentes deben decir si toman una medida correctiva. Esta decisión es fácil cuando se puede identificar las razones del deficiente desempeño (por ejemplo, altos costos de mano de obra). Sin embargo, con mayor frecuencia es difícil de descubrir las razones de desempeño deficiente. Estas pueden implicar factores externos, como la resección, o la causa puede ser interna; por ejemplo, el laboratorio de investigación y desarrollo puede subestimar los problemas que encuentre a los costos extra de adelantar investigación no prevista. No obstante, para cualquier forma de acción es necesario seguir el siguiente paso.

Iniciar las acciones correctivas cuando se determine que el objetivo no se está logrando, la etapa final en el proceso de control consiste en emprender la

medida correctiva que permita a la organización lograr sus metas. Tal correctivo puede implicar el cambio de cualquier aspecto de la estrategia o estructura analizada. La meta consiste en incrementar continuamente la ventaja competitiva de una organización.

Andía (2007, págs. 30-31) precisa que “Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación con cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes. Se integra así un cuadro de control gerencial, con tres subsistemas básicos de control: 1) evaluación de resultados, 2) control de procesos y 3) control de proyectos”. Hay dos instancias adicionales de control y evaluación que refuercen y complementan de manera importante el control gerencial, y por ello también se incorporan: 4) la evaluación ex post y 5) la evaluación estratégica global:

La evaluación ex post esta llamada a cumplir una doble finalidad:

Reforzar la meso evaluación, en el nivel institucional, mediante el análisis de información para: Verificar los impactos en el nivel de los proyectos, retroalimentar a posteriori los proyectos y los procesos y aprender de la experiencia para mejorar los proyectos futuros.
Contribuir a la meta evaluación, mediante: La verificación de impacto de los programas de mayor alcance y la reformulación de políticas y de instrumentos de desarrollo derivadas de los análisis de los programas.
La Evaluación Estratégica Global se realiza mediante una auditoría de gestión (Egusquiza Pereda, 2000) o auditoría administrativa (Fernández, 1990) se propone verificar: Los logros e impactos de los planes y programas, el grado de contribución efectiva de los objetivos institucionales y de los resultados del meso espacio a los planes y programas que los comprenden. De esa forma, la gerencia pública debe concentrar su gestión en cinco instancias o subsistemas de control, donde la meso evaluación (gerencias institucionales) se focaliza en el manejo de los tres primeros, con esfuerzo del cuarto y la complementación orientadora del quinto, mientras que la meta evaluación se concentra en el quinto con el refuerzo del cuarto. Con el presente trabajo nos hemos propuesto

entregar, con cierto nivel de sistematización a las orientaciones y los instrumentos principales que le sirva a la gerencia pública para desempeñarse eficaz y eficientemente hacia el logro de sus objetivos y hacia el cumplimiento de su misión, mediante la utilización interactiva de los subsistemas de control, para lo cual nuestra propuesta se instrumentaliza en una administración estratégica.

2.3.6. Gestión orientada al cambio

Sabemos que ninguna empresa o individuo escapa al cambio. Sin embargo, la idea del cambio genera ansiedad porque las empresas temen a la pérdida económica, la incomodad, la incertidumbre y a una ruptura de los patrones sociales normales. Cualquier cambio de la estructura, la tecnología, el personal o las estrategias tiene el potencial de alterar los patrones de interacción confortables. Por este motivo, las personas se resisten al cambio. El proceso mismo de dirección estratégica impone cambios en los individuos y los procesos. El cambio en la orientación de una empresa de tal manera que el personal piense y actúe en forma estratégica no es una tarea fácil.

La resistencia al cambio es considerada como a la principal amenaza para la implantación exitosa de la estrategia. La resistencia se presenta a menudo en las empresas en la forma de sabotaje en las máquinas de producción, ausentismo, planteamiento de quejas infundadas y falta de disposición para cooperar. Las personas se resisten con frecuencia a la implantación de la estrategia porque no entienden lo que sucede o el motivo por el que ocurren los cambios. Los empleados sólo necesitan información exacta. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para crear un ambiente corporativo que favorezca el cambio; los gerentes y empleados deben ver el cambio como una oportunidad más que como una amenaza". La resistencia al cambio surge en cualquier etapa o nivel del proceso de implantación de la estrategia. Aunque existen varios métodos para implantar los cambios, tres estrategias usadas en forma común son las estrategias de cambio forzado, las estrategias tienen la ventaja de ser rápida, pero se caracteriza por un compromiso y mucha resistencia. La estrategia de cambio educativo es la que presenta información para convencer al personal de la necesidad del cambio. La desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implantación se vuelve lenta y difícil; sin embargo, este tipo

de estrategia genera un mayor compromiso y menor resistencia que la estrategia de cambio forzado. Por último, una estrategia de cambio racional o que destaca el interés propio es la que intenta convencer a los individuos que el cambio es para su beneficio personal; cuando este recurso es exitoso, la implantación de la estrategia puede ser relativamente fácil, sin embargo, los cambios de implantación raras veces benefician a todos.

La estrategia de cambio racional es la más atractiva, por lo que este método se analizará con mayor detalle. Los gerentes aumentan la probabilidad de implantar con éxito el cambio al diseñar de manera cuidadosa las etapas del cambio. Jack Duncan describió una estrategia racional o que destaca el interés propio integrada por cuatro pasos. En primer lugar, se invita a los empleados a participar en el proceso de cambio y en los detalles de la transición; la participación permite a todos dar opiniones, sentirse parte del proceso de cambio e identificar su interés propio respecto al cambio recomendado. En segundo lugar, se requiere cierta motivación o incentivo al cambio; el interés propio es el motivador más importante. En tercer lugar, la comunicación es necesaria para que las personas entiendan el propósito de los cambios. El cuarto paso consiste en dar y recibir retroalimentación; todos disfrutan sabiendo cómo van las cosas y el progreso que se ha logrado.

El cambio forma parte de la vida de las empresas como consecuencia de las diversas fuerzas externas e internas. La frecuencia, la velocidad, la magnitud y la dirección de los cambios varían con el tiempo, dependiendo de la industria y la empresa. Los estrategas deben tratar de crear un ambiente laboral que valore el cambio como necesario benéfico, de tal manera que los individuos se adapten a este cambio con mayor facilidad. La adaptación de la dirección estratégica para la toma de decisiones requiere en sí misma cambios importantes en la filosofía y las operaciones de una empresa.

2.4. Dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso. Las relaciones entre los componentes principales del proceso de dirección estratégica se muestran en el modelo subsecuentes: La identificación de la visión y misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógica de la dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podría excluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción.

Toda empresa posee una visión, una misión, y estrategias, aun cuando estos elementos no se hayan diseñado, escrito o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocer dónde ha estado.

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes importantes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento en los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año semestralmente. El proceso de dirección estratégica en realidad nunca termina.

El proceso de dirección estratégica no se divide ni realiza con tal claridad en la práctica, según lo sugiere el modelo estratégico. Los estrategas no avanzan a través del proceso de manera independiente, pues, por lo general, existe una interacción entre los niveles jerárquicos de una empresa. Muchas empresas llevan a cabo juntas formales semestralmente para analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa. Estas juntas se realizan fuera de las instalaciones y se conocen como retiros. El motivo para efectuar de manera periódica juntas de dirección estratégica lejos del sitio de trabajo es fomentar la creatividad y la tranquilidad de los participantes. La buena comunicación y la retroalimentación son necesarias a través del proceso de dirección estratégica.

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designa los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y en cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales en la planeación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y etnologías también tienden ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad en la aplicación del proceso de dirección estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo de tamaño.

2.4.1. Gestores públicos como estrategas

Los gestores públicos como estrategas tienen la opción de realizar varias acciones positivas para reducir al mínimo la resistencia al cambio de los gerentes y empleados; por ejemplo, los individuos que sufrían los efectos de un cambio deben participar en la decisión de efectuar el cambio y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios y en las decisiones sobre la manera de implantarlo. Los estrategas deben anunciar los cambios con anticipación, así como diseñar y ofrecer talleres de capacitación y desarrollo de tal modo que los gerentes y empleados se adapten a dichos cambios, deben también comunicar la necesidad de los cambios con eficacia. El proceso de dirección estratégica se describe como un proceso de manejo del cambio. David nos dice que “Los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. Los estrategas tienen diversos puestos laborales, como son director general, presidente, propietario, presidente del consejo, director ejecutivo, canciller, rector o empresario.

Los estrategas ayudan a una empresa a recabar, organizar y analizar información. Vigilan la industria y las tendencias competitivas, desarrollan el análisis de escenarios y los modelos para el pronóstico, evalúan el desempeño de la dirección y de las divisiones, detectan nuevas oportunidades de mercado, identifican las amenazas para la empresa y elaboran planes de acción creativos.

Los planificadores estratégicos desempeñan por lo general un papel de apoyo; se encuentran en los niveles más altos de la gerencia y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones. El director general es el gerente estratégico más visible e importante. Cualquier gerente que sea responsable de una unidad o división, que tenga responsabilidad en los resultados en cuanto a pérdidas y ganancias o que posea autoridad directa sobre una parte importante de la empresa es un gerente estratégico (estratega).

Los estrategas difieren tanto como las empresas y estas diferencias deben tomarse en cuenta en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias. Algunos estrategas no tomarán en cuenta ciertos tipos de estrategias a causa de sus filosofías personales. Los estrategas difieren en sus actitudes, valores, ética, deseo de afrontar riesgos, interés en la responsabilidad social, la rentabilidad, objetivos a corto y largo plazos y estilo de duración.

La mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la principal responsabilidad social de cualquier empresa debe ser obtener utilidades suficientes para cubrir los

costos futuros, porque si este no se logra, ninguna otra responsabilidad social se puede cumplir, los estrategas deberían examinar los problemas sociales en términos de los costos y los beneficios potenciales para la empresa; considerando, además, abordar los problemas sociales que beneficien más a la empresa".

2.4.2. Las estrategias públicas

David (2003) nos dice que "Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como factores internos que enfrenta la empresa".

Los tipos de estrategias son: Estrategias de Integración, la integración hacia delante, la integración hacia a atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores (Mintzberg, 1997, págs. 159-170).

a) Integración Hacia Delante, la integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores, gran cantidad de empresas de manufactura (proveedores) sigue hoy día una estrategia de integración hacia delante por medio del establecimiento de sitios web para vender en forma directa productos a los consumidores.
b) Integración Hacia Atrás, tanto los fabricantes como los vendedores minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa. Esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos y no satisfacen las necesidades de la empresa.

c) Integración Horizontal, la integración horizontal se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Una de las tendencias más significativas en la dirección estratégica actual es el aumento del uso de la integración horizontal como una estrategia de crecimiento. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades. La tendencia hacia la integración horizontal parece reflejar las dudas de los estrategas sobre sus capacidades para operar muchas empresas o relacionadas. Las fusiones entre competidores directos tienen más probabilidades de crear eficiencias que las fusiones entre empresas no relacionadas, tanto porque existe un mayor potencial de eliminar la duplicación de instalaciones como porque la gerencia de la empresa compradora entiende mejor el negocio de la empresa adquirida.

La integración horizontal se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida en muchas industrias; por ejemplo, el crecimiento explosivo del comercio electrónico ha hecho que las empresas de telecomunicaciones a nivel mundial se fusionen y utilicen la integración horizontal en forma desesperada para ganar competitividad; las fusiones en telecomunicaciones ocurren en cada semana.

Las estrategias intensivas, la penetración en el mercado y de productos se denomina en estrategias intensivas porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes. Una estrategia de penetración en el mercado intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de esfuerzos publicitarios.

El desarrollo de Mercados, implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas en la. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable.

La diversificación Concéntrica, la adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados, se conoce como diversificación concéntrica. Diversificación

Horizontal, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales. Diversificación de Conglomerados, la adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados. Las estrategias según Porter permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgos en costos, diferenciación y enfoque. Porter denomina a estas bases estrategias genéricas. El liderazgo en costos destaca la fabricación de productos estandarizados a un costo por unidad muy bajo para consumidores que son sensibles al precio. La diferenciación es una estrategia cuyo objetivo es elaborar productos y servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio. El enfoque conlleva a la elaboración de productos y servicios que satisfagan las necesidades de grupos pequeños de consumidores. Las estrategias de Porter implican diferentes acuerdos de organización, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Las empresas grandes que tienen mayor acceso a los recursos compiten por lo general con base en el liderazgo en costos o en la diferenciación, mientras que las empresas pequeñas compiten a menudo con base en el enfoque. Porter destaca la necesidad que tienen los estrategas de llevar a cabo análisis de costos y beneficios para evaluar la participación de oportunidades" entre las unidades de negocio potenciales y existentes de una empresa. La participación de actividades y recursos aumenta la ventaja competitiva por medio de la reducción de costos o del incremento de la diferenciación. Además de estimular la participación, Porter destaca la necesidad que tiene las empresas de "transferir", de manera eficaz, habilidades y experiencias entre unidades de negocio independientes con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. Diversas estrategias podrían generar ventajas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque dependiendo del factor como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia. Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como formulación y el segundo implantación. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumir como un ejercicio racional, incluso en un

caso que de la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras. En tanto una actividad lógica, las principales sub actividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía junto con los recursos disponibles y el alcance de esta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntas la oportunidad y la capacidad corporativa en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar estrategia económica.

Hasta aquí, el proceso descrito supone que los estrategas son fundamentales analíticos a la estima capacidad relativa de una compañía y de la oportunidad que vislumbran o anticipan en los mercados en desarrollo. El grado en que desean asumir bajos y altos riesgos depende presumiblemente de sus objetivos de utilidad. Mientras más alto fijan los riesgos, es de esperarse que estén dispuesto a asumir un riesgo equiparable al de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

Hasta aquí hemos descrito los procesos intelectuales de lo que una compañía podría hacer en términos de la oportunidad del medio ambiente de decidir que puede hacer en términos de habilidad y poder y así, de conjuntas estas dos consideraciones en un equilibrio óptimo. La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de que opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una compañía desean llevar a cabo ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

Por último, la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las operaciones pueden ser ordenados en relación con el grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación con los más márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad. Al ejecutivo que las estudia, algunas alternativas le pueden resultar más atractivas que otras,

sobre todo cuando tiene público o el servicio social que implican. Lo que una compañía debería hacer aparece entonces como un cuarto electo de la decisión estratégica.

Mintzberg (1997, pág. 4) presenta las cinco “Ps” de la Estrategia:

- Estrategia Propuesta
- Estrategia No lograda
- Estrategia Deliberada
- Estrategia Emergente
- Estrategia Lograda

2.4.3. Beneficios de la dirección estratégica

David (2003, pág. 15) indica que “La dirección estratégica permite a una empresa ser más pro activa que reactiva al definir (Charles, 2001) su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas con directores generales, presidentes, y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica. Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica ha sido ayudar a las empresas a plantear mejores estratégicas por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica, la comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen apoyar a la empresa. El diálogo y participación son ingredientes importantes. La forma en que la dirección estratégica se lleve a cabo es muy importante. Un objetivo principal es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizás sea el beneficio más importante de la dirección estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la

empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen apoyar esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados de la empresa se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. Un gran beneficio de la dirección estratégica, es entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

Un número cada vez mayor de empresas está descentralizando el proceso de dirección estratégica y reconoce que la planeación debe incluir a los gerentes y empleados de niveles inferiores. La planeación descentralizada efectuada por los gerentes de línea está reemplazando al concepto de planeación por medio de un equipo centralizado. El proceso es una actividad de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no simplemente una actividad de papel entre los ejecutivos de alto nivel. El diálogo en la dirección estratégica es más importante que un documento de dirección estratégica bien estructurado. Lo peor que los estrategas pueden hacer es elaborar planes estratégicos por si mismos y presentarlos después a los gerentes de operaciones para que los ejecuten, pues a través de la participación en el proceso, los gerentes de línea se convierten en" propietarios" de la estrategia. La propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Aunque la toma de decisiones estratégicas adecuadas es responsabilidad principal del propietario o director general de una empresa, también los gerentes y empleados deben participar en las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias. La participación es una clave para obtener el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Un número creciente de empresas e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces, aunque esto no es una garantía

para el éxito, ya que pueden ser perjudiciales si se conducen en forma caprichosa".

2.4.4. Proceso de gestión estratégica de personal

Charles (2001) nos precisa que "El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes que son : (1) la selección de la misión y las principales metas cooperativas; (2) el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas; (3) el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades de la organización; (4) la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventajas de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (5) la implementación de las estrategias. La tarea de realizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistema de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización".

El enfoque tradicional ha consistido en destacar un paso secuencial en la administración estratégica. Desde la perspectiva tradicional, cada ciclo del proceso comienza con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga valides solo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

Villajuana (2003, pág. 45) explica que el proceso estratégico consta de las siguientes fases:

- ✓ Formulación de la visión y la misión.
- ✓ Proceso de visión del futuro.
- ✓ Determinación de las unidades estratégicas en la.
- ✓ Análisis estratégico de unidad estratégica (análisis externo y diagnóstico interno).

- ✓ Análisis estratégico corporativo.
- ✓ Establecimiento de objetivos y metas por unidad estratégica.
- ✓ Formulación de estrategias por unidad estratégica.
- ✓ Establecimiento de objetivos y metas corporativas.
- ✓ Formulación de estrategias corporativas.
- ✓ Aprobación de objetivos, metas y estrategias.
- ✓ Despliegue de objetivos, metas y estrategias.
- ✓ Implantación, seguimiento y evaluación.
- ✓ Re planeación.

Es importante destacar que nuestro modelo sugiere que los objetivos, las metas y sus correspondientes estrategias se formulen a dos niveles: por cada unidad estratégica o negocio y a dimensión corporativa o total. Hacerlo en estos dos espacios permite afinar los esfuerzos e impulsar las metas específicas y al mismo tiempo, evitar la pérdida del rumbo fundamental organizacional y aprovechar las sinergias como resultado de trabajos conjuntos. A nivel global se puede corregir el error de caer en la tentación de ampliar en exceso las líneas de cada negocio y de esta manera, debilitar las marcas utilizadas como "sombrilla" en uno y otro negocio; o puede lograrse la convergencia de recursos de cada unidad estratégica para aprovechar una oportunidad de mercado. Se podría evitar, asimismo, probables rivalidades entre negocios y posibles duplicidades de gastos en estudios de los mismos clientes.

Establecer estrategias e implantarlas a nivel de cada unidad estratégica ofrece las ventajas derivadas de estar más cerca de la realidad de los mercados y de la competencia, así como, es conveniente para la explotación de las fortalezas y capacidades específicas de cada negocio.

2.4.5. Visión – Misión en la gestión de personal

Villajuana (2003, pág. 83) manifiesta que la visión es el propósito voluntario de grandeza para un plazo generalmente indeterminado.

Es la aspiración de una organización de pasar de una situación actual a una situación superior en el muy largo plazo. En otras palabras, es el sueño respecto a lo que quiere ser o lograr la organización en un plazo relativamente prolongado. Al definir el blanco "final" superior al cual apuntar en el futuro, representa el sueño alentador de la organización que suministra la energía emocional e invisible para

el viaje y por lo tanto viene a ser el alma del planeamiento estratégico. A nivel personal, responde a la pregunta: ¿cómo queremos vernos en el muy largo plazo? De manera similar, a nivel organizacional, atiende a ¿qué organización queremos para el muy largo plazo? A nivel de país, contesta a ¿qué país queremos para el muy largo plazo (indeterminado)? Vista así la visión, no necesita ser cuantificada ni ubicada en el tiempo. Si bien la visión se relaciona con algo que todavía no sucede, tiene una connotación estrecha con algo que quisiéramos ocurra y por tanto es facultativo, libre y deliberado o voluntario.

Villajuana (2003, pág. 87) nos dice que la misión viene a ser el papel o rol que pretende desempeñar la organización o la unidad estratégica en el sector o mercado elegido. Es el cordón umbilical que une el sueño con el quehacer diario. De esta manera simboliza la razón de ser o lo que realmente desea ofrecer la organización o unidad estratégica. En esencia, responde a las preguntas ¿por qué y para qué estamos aquí? o ¿qué somos y qué hacemos? Según Alberto R. Levy la misión viene a ser la definición del negocio en el que se ha de actuar.

David (2003, pág. 59) nos dice que “Muchas empresas elaboran una declaración tanto de la misión como de la visión. Mientras que la declaración de la misión responde la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? la declaración de la visión lo hace a ¿Que queremos llegar a ser? Se argumenta que las utilidades, no la misión ni la visión, son el motivador principal de la empresa; no obstante, las utilidades por si mismas no son suficientes para motivar a las personas”.

Algunos empleados perciben las utilidades en forma negativa pues las consideran como algo que ellos ganan y que la gerencia entrega a los accionistas, aunque esta percepción es inquietante y no grata para la gerencia, indica con claridad que tanto las utilidades como la visión son necesarios para motivar con eficacia al factor humano.

Cuando los empleados y los gerentes definen o crean juntos las declaraciones de la visión y la misión de una empresa, los documentos finales reflejan las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión compartida crea una comunidad de interés que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

La importancia de las declaraciones de la visión y misión en la dirección estratégica eficaz está bien documentada en la literatura, aunque los resultados de investigación son confusos.

2.4.6. Análisis competitivo como estrategia de gestión de personal

Abascal Rojas (2001) nos presenta El modelo de las cinco fuerzas de competencia es un método de análisis muy utilizado para formular estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía en gran medida en función de las industrias. La intensidad de la competencia es mayor en las industrias de menor rendimiento. Según Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas que a continuación detallamos:

a) Rivalidad entre Empresas y Competidores, la rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. La estrategia que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de presión, el mejoramiento de la calidad, y la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la duplicidad.

   La rivalidad aumenta también cuando los consumidores cambian de marca con facilidad, cuando las barreras para salir del mercado son altas cuando los costos fijos son elevados, cuando el producto es perecedero, cuando las empresas rivales tienen diversas estrategias, orígenes y cultura, así como cuando las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria. Conforme la rivalidad entre las empresas competidoras se hace más intensa, las utilidades de la industria declinan en algunos hasta en la industria se vuelve por si misma poco atractiva.

b) Entrada Potencial de Nuevos Competidores, siempre que las empresas nuevas entren con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso esta la competencia, las necesidades de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a mayorías primas la posesión de patentes, las ubicaciones poco

atractivas, los enfoques de empresas arraigadas, la saturación potencial de mercado.

A pesar de las diversas barreras de ingreso, algunas empresas nuevas entran a las industrias como productos de excelente calidad, precios bajos y recursos de mercadotecnia importantes; por lo tanto, el trabajo del estratega consiste en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingreso al mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales contra atacar si es necesario y obtener provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

c) Las presiones competitivas, que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme al precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que estos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

d) Poder de Negociación de Los Proveedores, afecta a la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando los costos de cambiar las materias primas son demasiado altos. Tanto como proveedores y productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducido para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficio de todo.

   Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costoso capaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente. Las empresas negocian, por lo general, términos más favorables como los proveedores, cuando la integración para hacia atrás es una estrategia utilizada comúnmente entre empresas rivales en una industria.

e) Poder de Negociación de los Consumidores, cuando los clientes están centrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la

competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales (Andía Valencia, 2007) en mayor grado.

2.4.7. Tecnología para la gestión de personal

Abascal (2001, págs. 223-224) nos indica que "La Tecnología como Factor Estratégico, son las distancias tecnológicas, son formas diferentes de satisfacer una determinada función del cliente. El desplazamiento de unas tecnologías puede ser más o menos completo y más o menos rápido, influyendo mucho en esta apreciación el nivel de agregación que se complete. Las relaciones de las opciones tecnológicas en cuanto a la aplicación y diferenciación deben ser siempre consideradas en relación con las otras dos dimensiones (función del cliente y grupos de cliente), ya que una opción tecnológica es ganar o perder usos, en los clientes actuales y potenciales".

David (2003, págs. 148-149) nos dice que "Algunos sistemas de apoyo para la toma de decisiones estratégicas, son demasiados complejos, costosos o difíciles de usar por los gerentes de una empresa. Esto es una pena, porque la función de dirección estratégica debe ser un proceso que involucre a los individuos para que sean exitosos. Las personas hacen diferencias. Por lo tanto, el software para la planeación estratégica debe ser sencillo, pues la simpleza permite a una amplia participación de los gerentes de una empresa y de la participación es vital para la implantación eficaz de una estrategia.

Por otro lado, Abascal nos indica que se vincula con ello la innovación tecnológica donde "Los cambios tecnológicos se dan con tanta rapidez y son tan complejos que resulta imposible que una empresa pueda generar todas las tecnologías que necesita para continuar siendo competitiva. Todas las empresas que desean progresar deben estar capacitadas para desarrollar procesos de innovación tecnológica". El diseño de cualquier política de innovación tecnológica corresponde al esfuerzo que hacen las empresas, al ser organizaciones que transforman las ideas de proyecto, procesos y productos.

El establecimiento de una filosofía acorde con los acontecimientos que se van desarrollando en el tiempo, obliga a considerar la tecnología como elemento importante que actúa de manera clave en los factores no excluyentes para que las empresas seas competitivas en el mercado.

La tecnología se ha convertido en una fuerza dinámica, cuyo ritmo de cambio se está acelerando en los últimos años. La empresa en su largo devenir y acogiéndose en cada etapa, constantemente el cambio que va experimentando en la situación de incertidumbre en la que la mayoría de las veces se encuentra y va transformándose en riesgo, por eso el empresario intenta desplazar las versiones hacia otras actividades que le sitúen en posiciones de menor riesgo. Como dicen cuando existe incertidumbre se puede actuar de una u otra forma, pero cuando hay riesgo hay que asumirle.

Es indudable la importancia de la tecnología y por tanto, resulta imprescindible no tenerla en cuenta en cada proceso empresarial y por lo mismo en el management, como apunte tecnológico del mando.

Con esa organización que siempre se desea tener y con las técnicas de dirección lógicas se han de buscar grandes principios y se han de establecer las funciones del management moderno, la orientación que ha de seguir, se fija “hacia el mercado y los clientes, para la empresa privada y comercializadora de productos y servicios y dirigida hacia la sociedad.

Uno de los pilares más importantes para mantener una estructura competitiva como causa para alcanzar un gran objetivo como es la supervivencia, es el de los objetivos de innovación e investigación como consecuencia de adaptarse cada vez a una nueva tecnología. Es un gran número de empresas que actúan con un plan estratégico preconcebido, se suele adolecer de una falta de unión entre los objetivos estratégicos y el presupuesto de dichos objetivos. Entre estos objetivos se encuentra, aquellos que han de referirse a la tecnología propiamente dicha. Esta unión puede llevarse a cabo por medio de una reasignación de recursos estratégicos que tiene sentido, puesto que, al elaborar una estrategia, y comprenderla con recursos, se tendrá un conjunto de tareas y acciones orientadas al futuro.

Rayport nos indica que para “Aprovechar la cadena de valor virtual, hoy en día, todas las empresas compiten en dos mundos: un mundo real de recursos que los directivos pueden ver y tocar, y un mundo virtual formado por información.

Los directivos deben estar atentos a como sus empresas crean valor en ambos terrenos, el mercado electrónico o marketspace y el mercado físico o Marketplace.

Sin embargo, los procesos para lograrlo no son los mismos en los dos mundos. Los directivos que sepan cómo dominar ambas, podrán crear y obtener valor de la manera más eficaz y efectiva.

A los procesos de creación de valor en el mundo real se les suele considerar como eslabones de una "cadena de valor". La cadena de valor es un modelo que describe una serie de actividades que añaden valor y que conectan la oferta de la empresa (materia prima, logística interna, y procesos de producción) y su demanda (logística externa, marketing y ventas).

Mediante el análisis de las fases de la cadena de valor, los directivos han conseguido diseñar sus procesos internos y externos para mejorar su eficacia. El modelo de la cadena de valor considera que la información es un elemento que apoya del proceso que añade valor, no una fuente de valor en sí misma".

2.4.8. Perspectivas de gestión

En los próximos años el mundo verá el fin de la forma organizacional de hoy (la organización burocrática que todavía predomina en muchas organizaciones) y el surgimiento de nuevas arquitecturas organizacionales más adecuadas a las exigencias de la era pos industrial.

Tal predicción se basa en el principio evolutivo de que cada época desarrolla una forma organizacional apropiada a sus características y exigencias. Las debilidades de la organización burocrática tradicional serán los gérmenes de los futuros sistemas organizacionales, debido a tres aspectos:

a) Los cambios rápidos e inesperados en el mundo de los negocios, en el campo del conocimiento y la explosión demográfica, imponen nuevas y crecientes necesidades que las actuales organizaciones no están en condiciones de atender.
b) El crecimiento y la expansión de las organizaciones, que se vuelven complejas y globalizadas.
c) Las actividades, que exigen personas con diversas competencias y especializadas, lo cual implica problemas de coordinación y, principalmente, de actualización en función de los cambios acelerados.

En los próximos años la tarea administrativa será incierta y desafiante, pues se verá afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones llenos

de ambigüedad e incertidumbre. El administrador se enfrentará con problemas multifacéticos y cada vez más complejos que los anteriores, su atención se disputará entre eventos y grupos dentro y fuera de la empresa. Éstos le suministrarán información contradictoria que complicará su diagnóstico perceptivo y su visión de los problemas por resolver o de las situaciones por enfrentar: las exigencias de la sociedad, de las agencias reguladoras, los desafíos de los competidores, las expectativas de la alta dirección, de los subordinados y los accionistas, estas exigencias, desafíos y expectativas sufren cambios que sobrepasan la capacidad de comprensión del administrador. Estos cambios tienden a aumentar con la inclusión de nuevas variables a medida que se desarrolla el proceso y crean una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz.

El futuro parece complicar cada vez más esa realidad. Varios factores provocarán impactos profundos en organizaciones y empresas como:

- ✓ El crecimiento de las organizaciones. Las organizaciones exitosas tienden al crecimiento y a la ampliación de sus actividades, sea en términos de tamaño y recursos, en la expansión de sus mercados o en el volumen de operaciones. El crecimiento es una consecuencia inevitable del éxito organizacional. A medida que una organización crece, ocurre una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos en consecuencia, hay mayor necesidad de coordinación e integración de las partes involucradas para garantizar la eficiencia y la eficacia. El mundo externo se caracteriza por cambios rápidos y frecuentes y, para acompañar con éxito estos cambios, los administradores “generales” dotados de habilidades genéricas y variadas, tendrán perspectivas más promisorias que los administradores “especialistas” y concentrados en pocas en las habilidades gerenciales.
- ✓ Competencia más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, crecen también los riesgos en la actividad empresarial. El producto o servicio que muestre ser mejor o superior tendrá mayor demanda. El desarrollo de productos o servicios exigirá más inversiones en investigación y desarrollo, perfeccionamiento de la tecnología, disolución de los viejos departamentos, y creación de nuevos, búsqueda incesante de nuevos mercados y necesidad de competir con otras organizaciones para sobre vivir y crecer.

- ✓ Sofisticación de la tecnología. Con el progreso de las telecomunicaciones, de la computadora y los transportes, las organizaciones y las empresas han hecho internacionales sus operaciones y actividades. La tecnología proporciona más eficiencia y precisión, y permite dedicar más tiempo a tareas más complejas que exijan planeación y creatividad. La tecnología introducirá procesos e instrumentos nuevos que causarán impactos en las organizaciones.
- ✓ Tasa de inflación elevados. Los costos de la energía, de las materias primas, de la fuerza laboral y del dinero aumentan continuamente. La inflación exigirá mayor eficiencia en la administración de las organizaciones y empresas para que estas puedan obtener mejores resultados con menos recursos y programas de reducción de costos de operación. La inflación impondrá de modo inevitable, nuevas presiones y amenazas sobre las organizaciones, que deberán luchar por el lucro y la supervivencia por medio de mayor productividad.
- ✓ Globalización de economía e internalización de los negocios. Las actividades de exportación y la creación de nuevas subsidiarias en territorios extranjeros son un fenómeno que influirá en las organizaciones del futuro y en su administración.
- ✓ La competencia se torna mundial debido a la globalización y el intercambio planetario. Mayor visibilidad de las organizaciones. A medida que crecen las organizaciones se vuelven competitivas, sofisticadas, se internacionalizan y en consecuencia, aumenta su influencia ambiental. En otros términos, las organizaciones llaman más la atención del entorno y del público, pasando ser más visibles y perceptibles a la opinión pública. La visibilidad de la organización (su capacidad de llamar la atención de otros) puede ser positiva (imagen positiva ante el público) o negativa (imagen negativa).
- ✓ Estos desafíos tendrán una consecuencia para la administración de las organizaciones. La administración de la incertidumbre. Los cambios rápidos y repentinos, el crecimiento organizacional, la competencia de las demás organizaciones, el desarrollo tecnológico, los fenómenos económicos, de la inflación, la internalización de las actividades, la visibilidad y la inferencia de la opinión pública harán que las organizaciones de este milenio deberán tener en cuenta no sólo la previsión, la continuidad y la estabilidad, sino también lo imprevisible, la discontinuidad y la inestabilidad en todos los sectores de la actividad, en consecuencia, se necesitarán nuevas formas y modelos de organización, y será imprescindible el cambio de mentalidad de los administradores en los nuevos tiempos.

- ✓ El futuro parece complicar más esa realidad. La sociedad experimenta grandes transformaciones (llamados mega tendencias), que producen gran impacto en la vida de las organizaciones ya que constituyen parte integrante e inesperable de la sociedad. Estas megas tendencias son:

  - ✪ La sociedad industrial a la sociedad de la información. La era industrial se halla en la etapa final. El cambio es definitivo. La sociedad postindustrial que está surgiendo no es una sociedad de servicios como se imaginaba, sino una sociedad informática en que la información es un recurso estratégico que ocupa el lugar de capital financiero. Las innovaciones en las comunicaciones y telecomunicaciones, en la computación, el auge de la computadora personal y los microprocesadores, y la descentralización, hacen que ese cambio sea irreversible.

  - ✪ De la tecnología simple a la sofisticada están surgiendo tecnologías totalmente nuevas y no simplemente desarrollo de tecnología actuales. Además, la conversión de tecnología en un producto o servicio disponibles para el consumo es cada vez más rápida. Esto permitirá la creación de nuevas empresas con estructuras organizacionales más adecuadas a esas tecnologías, que harán obsoletas las grandes organizaciones actuales. La tendencia hacia la sofisticación de la tecnología deberá proporcionar más eficiencia, mayor precisión y liberación de la actividad humana para actividades más complejas, que exijan conocimiento.

  - ✪ De la economía nacional a la mundial. El mundo se transformó en un gran ambiente, un mercado único, un mercado global. Pasamos en una economía internacional a una mundial. La globalización obliga a que los países dejen de actuar simplemente en términos de mercados internos para proyectarse en negocios internacionales. Ahora más que nunca el producto que demuestre ser superior (más avanzado, seguro y deseable) tendrá más demanda. el resultado será un nuevo sentido de urgencia para crear y desarrollar tales productos y servicios; por tanto, se requerirá más inversión en investigación y desarrollo (I&D).

  - ✪ Del corto al largo plazo. El administrador característico del pasado se orientaba a corto plazo: el próximo semestre debe ser mejor que el anterior. Este estilo contrasta con el japonés, en que la visión a largo plazo orienta a

las acciones cotidianas, es decir, la visión estratégica dirige las operaciones diarias, y no al contrario. Este cambio radical de enfoque implica una versión conceptual del tipo ¿Cuál es realmente nuestro negocio? Incluso los bancos tienen conciencia de que el dinero representa información en circulación.

- La democracia representativa a la participativa. la evolución política en curso se halla implícita en la siguiente información: las personas cuyas vidas se ven afectadas por una decisión deben formar parte del proceso para tomar esa decisión. El paso de la democracia representativa (en que las personas eligen a quienes las representarán en el proceso decisorio de la vida política de un país) a la democracia participativa (en que a las personas se les consultan sus opiniones y puntos de vista, convicciones y expectativas es un hecho importante en la vida de muchos países. Y también de sus organizaciones).

- De las jerárquicas a la comunicación lateral intensiva. La consecuencia principal del paso de la democracia representativa a la participativa es la mayor influencia de los miembros de la organización en todos los niveles. Las empresas deberán adoptar el modelo de igualación de poder que sustituya el modelo actual de diferenciación jerárquica para reducir las diferencias impuestas por la jerarquía de la autoridad, que corta la libertad, la iniciativa individual y la innovación. La tradicional organización jerárquica y piramidal, con características autocráticas e impositivas, está cediendo su lugar a redes informales de comunicación, para facilitar la interacción de las personas y el dinamismo de la organización.

- De la opción dual a la múltiple. Uno de los cambios más importantes es la búsqueda de la variedad. La simple opción dual (esto o aquello) del tipo abierto o cerrado, burocrático o no burocrático autocrático, o no democrático, sencillo o complejo, teoría x o teoría y, ha demostrado ser reduccionista y simplificada en extremo. La sociedad se encamina hacia la sofisticación creciente con múltiples opciones, variaciones y alternativas intermedias. Las soluciones a los problemas dejan de ser recetas únicas, absolutas y fijas para convertirse en opciones multivariadas dentro de un enfoque sistémico y de contingencias.

- De la centralización a la descentralización. Las organizaciones en general (bancos, industria, comercio, etc.) atraviesan un proceso gradual de desplazamiento hacia la periferia. Esta descentralización provoca dispersión geográfica no sólo, de las empresas sino también de mercados y negocios. Esto aumenta de manera considerable el volumen de variables y contingencias ambientales que actúan sobre el comportamiento de las empresas, y complica e incrementa el grado de incertidumbre y de imprevisibilidad en relación con el ambiente externo.

- De la ayuda institucional a la autoayuda. Los ciudadanos aprendan a desprenderse de las organizaciones que los han desilusionado y aprenden de nuevo a actuar por cuenta propia y resolver sus problemas. Esto ya está ocurriendo en todo el mundo. En consecuencia, la salud, educación, seguridad pública, previsión social y vivienda pasarán a constituir aspectos importantes de ruptura institucional. Los servicios públicos no acompañarán las nuevas y crecientes necesidades de los ciudadanos, que recurrirán a esquemas propios o cooperativos para solucionar sus problemas.

  Este tránsito gradual de la ayuda institucional a la autoayuda es un fenómeno que afecta la administración de las organizaciones, pues éstas experimentarán presiones causadas por la irregularidad y el desfase de los servicios públicos. Las empresas planean, organizan y dirigen gradualmente los sistemas de autoayuda para resolver los problemas de sus empleados, como suplemento o sustitución de la ayuda institucional. Los planes empresariales de previsión privada, asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida y accidentes personales sirven de apoyo y complemento a los beneficios del Estado.

2.4.9. El papel del gestor de personal

¿Realmente se estarán resolviendo los problemas de control de seguimiento del cumplimiento de sus funciones etc., en las instituciones públicas por parte del administrador? Si bien, la ciencia administrativa no está desempeñando ese actuar en el campo de la administración estratégica que se le demanda a gritos, lo más triste de ello es la pasividad con que nuestros administradores toman esta preocupante situación, inexplicablemente nuestros colegas administradores ni las instituciones representativas (Colegio de Licenciados en Administración) no han

sido concientizados del papel social que su actuar contiene frente a las implicaciones que el mismo conlleva en momentos en que estos solo procuran la protección de intereses particulares ignorando en ellos los colectivos y el bienestar social del pueblo. Es decir, los administradores solo están cumpliendo las normas y se olvidan de la parte social y la realidad del trabajador. Frente a ello el nuevo papel del administrador estratégico implica que debe asumir destrezas no solo conceptuales y técnicas sino también humanas. Deben ser creativos, innovadores, virtuales, interdisciplinarios y transdisciplinarios, integrales, investigadores, que trabajen en equipo, que desarrollen labores de Teletrabajo y Empowerment, que desarrollen sus actividades On Line en Tiempo Real, etc.

2.5. La administración pública

2.5.1. Concepto

Es Toda actividad temporal o permanente remunerada u honoraria realizada en nombre o al servicio de las entidades de la administración pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos.

2.5.2. Principios

Según Andía son principios de la función pública:

- ✓ Respeto, adecua su conducta hacia el respeto de la constitución política y las Leyes, garantizando que en los procesos de toma de decisiones y cumplimiento de los procedimientos administrativos se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.
- ✓ Propiedad, actúa con actitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal obtenida por si o por interpósito personal.
- ✓ Eficiencia, brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.
- ✓ Idoneidad, aptitud técnica, legal y moral, en condiciones esenciales para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público de propender una formación sólida acorde a la realidad capacitándose en forma permanente para el debido cumplimiento de sus funciones.

- ✓ Veracidad, se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.
- ✓ Lealtad y Obediencia, involucra la fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las ordenes que le importe el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo.
- ✓ Justicia y Equidad, disposición permanente para el cumplimiento de sus funciones, actuando con equidad en sus relaciones con el estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.
- ✓ Lealtad al estado de Derecho, el funcionario de confianza debe lealtad a la constitución y al estado de derecho. (Andía Valencia, 2007, págs. 18-19).

2.5.3. Deberes

Según Andía (2007, pág. 20) el servidor público tiene los siguientes deberes:

- ✓ Neutralidad, debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones mostrando independencia a sus vínculos con personas, partidos políticos o institucionales.
- ✓ Transferencia, debe ejecutar los actos de manera transparente, brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna, ya que dichos actos tienen carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica.
- ✓ Discreción, debe guardar reserva respecto a hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le corresponden en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información.
- ✓ Ejercicio Adecuado del Cargo, el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.
- ✓ Uso Adecuado de los bienes del Estado, debe proteger y conservar los bienes del estado, utilizando de manera racional los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones, evitando su abuso, derroche o

desaprovechamiento sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubiera sido específicamente destinados.

- ✓ Responsabilidad, todo servidor debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública ante situaciones extraordinarias, el servidor público puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o calidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resultan necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

2.6. Decisiones del contador público

2.6.1. Concepto

La toma de decisiones del contador Público es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además, la toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).

La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis. Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación. Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos. Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes. La toma de decisiones debe ser efectiva y racional (Koontz & Otros, 2012).

La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones. En ese sistema, cada persona participa de forma racional y consciente, escogiendo y tomando decisiones individuales al respecto de alternativas racionales de comportamiento. Así, está permeada de decisiones y acciones. Las teorías administrativas anteriores dieron mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que la provocaron. Para la teoría del comportamiento no es únicamente el administrador quién toma las decisiones. Todas las personas en la organización, en todas las áreas de actividades y niveles jerárquicos y en todas las situaciones se encuentran continuamente tomando decisiones relacionadas o no con su trabajo. Decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir (Chiavenato, 2012).

La toma de decisiones es un proceso decisional individual o en equipo y elección de alternativas convenientes sobre un problema u oportunidad de la empresa frente al entorno, se requiere la decisión racional del gestor de la información y conocimiento contable o empresario frente a las condiciones decisionales.

2.6.2. Aprendizaje de los gestores

Según Mintzberg una de las razones por las que las personas muy bien preparadas fracasaban al querer construir una carrera exitosa en administración es que no aprenden en su educación formal lo que necesitan saber para desempeñar su trabajo con eficiencia, de hecho, las tareas que son más importantes para lograr resultados por lo general se aprenden en el trabajo mismo, donde son pocos los administradores que llegan a dominarlas, simplemente porque nadie les enseña cómo hacerlo.

Los programas de educación formal en administración se enfatizan por tradición al desarrollo de solución de problemas y las habilidades para la toma de decisiones, por ejemplo, dan poca atención al desarrollo de las habilidades que se requieren para identificar los problemas que necesitan ser recuentos, a la planeación para la obtención de los resultados deseados a la realización de los planes operativos una vez establecidos. Los éxitos en la vida real dependen de que es capaz es una persona para identificar y explotar las oportunidades que se le presentan y a la vez, descubrir y enfrentar los problemas potenciales serios

antes que se vuelvan críticos. Presentamos las siguientes situaciones que deberá tener en cuenta:

La Solución de Problemas, la preocupación implícita en los programas de educación formal en administración en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones tiende a distorsionar el crecimiento administrativo, puesto que desarrolla en exceso una habilidad analítica en el individuo, pero deja fuera su habilidad para accionar y llevar a cabo tareas. El comportamiento que se requiere para solucionar problemas que ya han sido descubiertos y tomar decisiones a partir de hechos compilados por otros, es muy diferente del que se requiere para desempeñar otras funciones administrativas (Mintzberg, 1997, págs. 463-467).

Por un lado, la solución de problemas y la toma de decisiones en el salón de clases requiere lo que los psicólogos llaman un “comportamiento de respuesta”, el tiempo de comportamiento que permite a una persona obtener buenas calificaciones en los exámenes, aun cuando quizá nunca más en su vida utilice lo que aprendió en la escuela.

Por otro lado, el éxito y la satisfacción en el trabajo demandan un tipo de comportamiento diferente, que los psicólogos han llamado “comportamiento operativo”. La identificación de los problemas y las oportunidades, iniciar la acción y continuarlas hasta lograr los resultados deseados requieren el ejercicio del comportamiento operativo, el cual si se mide a través de exámenes si se desarrolla discutiendo en el salón de clases lo que cada uno debería hacer. El comportamiento operativo solo se puede desarrollar haciendo lo que se tienen que hacer.

La institución en cuanto a la solución de problemas y la toma de decisiones que siempre conlleva a una “parálisis analítica” porque a los aspirantes a administradores solo se les exige que expliquen y defiendan su razonamiento, no llevar acabo sus decisiones, ni siquiera que hagan una planeación realista para su implantación. El tratamiento que se le da a la solución de problemas en el salón de clase, por lo general, es de un proceso totalmente racional, lo cual, por supuesto, es equivocado.

Rara vez los administradores aprenden en los programas de educación formal como mantener a una distancia psicológica apropiada de sus problemas para que sus juicios no se vean ofuscados por sus emociones. Los profesionales en administración, consecuentemente, sufren su peor trauma en los negocios cuando descubre que las soluciones racionales a los problemas no son suficientes; que se requiere también hacer frente a las emociones humanas para lograr resultados.

Como detectar problemas, las lagunas de la instrucción en cuanto a la solución de problemas, aunque importantes no son tan significativas como el fracaso para enseñar la identificación de problemas. La identificación de problemas, es más importante que su solución e implica procesos cognoscitivos que son muy diferentes a los implicados en la solución de problemas, además de ser mucho más complejos. Este autor descubrió que aquellos que detectan problemas importantes rara vez tienen un historial académico extraordinario y que aquellos que logran la excelencia académica pocas veces son las más eficientes en lo que toca a detectar problemas. Las (habilidades) que necesitan ser administrados no pueden ser desarrollados solo mediante el análisis de los problemas descubiertos por otra persona; por el contrario, se adquieren observando directamente lo que está ocurriendo en el negocio. Si las habilidades analíticas que se necesitan para la solución de problemas son importantes, más cruciales para el éxito administrativo son las habilidades perceptivas que se necesitan para identificar los problemas mucho antes que la evidencia de ellos puede ser detectada aun por el más avanzado de los sistemas de información administrativa. Dado que las habilidades perceptivas son extremadamente difíciles de desarrollar en el salón de clases, hoy en día por lo general se dejan para que sean desarrollados en el trabajo mismo.

Como Identificar Oportunidades, la habilidad de un administrador para identificar los problemas es excedida en importancia únicamente por las habilidades para identificar las oportunidades. Los resultados en los negocios, nos recuerda Meter F. Drucker, se obtienen explotando las oportunidades, no resolviendo problemas. En sus propias palabras dice todo lo que podemos espera al resolver un problema es restaurar la normalidad. Todo lo que podemos esperar, cuando mucho, es eliminar una restricción en la capacidad del negocio para obtener resultados. Los resultados en si deben surgir de la explotación de las oportunidades. La “maximización de las oportunidades” es una definición significativa, sin lugar a dudas precisa del trabajo empresarial. Implica que la efectividad y no la eficiencia es lo esencial en los negocios. Lo que permite aquí no es como hacer las cosas correctamente. Sino averiguar las cosas que es correcto hacer y concentrar los recursos y los esfuerzos en ellas.

No es poco común que los administradores que carecen de la habilidad necesaria para identificar esas oportunidades que conllevan a los más grandes resultados, pasen su tiempo haciendo las cosas que no deben de hacer. No obstante, la habilidad para identificar las oportunidades, al igual que la habilidad para

identificar los problemas, tiene que ser adquiridas a través de la experiencia personal y directa en el trabajo.

Lo anterior no quiere decir que las técnicas de identificación de oportunidades y las de identificación de los problemas no pueden ser enseñadas en los programas de educación formal en administración, aunque pocas veces son así. Sin embargo, el comportamiento que se requiere para aplicar dichas técnicas con éxito, solo puede ser desarrollado en la práctica.

Ningún administrador puede aprender cómo identificar las oportunidades o los problemas si no es haciéndolo, la práctica es indispensable para aprenderlo. Las exposiciones, los libros de texto por si solo tiene un valor limitado en el desarrollo de la habilidad para identificar oportunidades o problemas. Las prácticas guiadas para su identificación en situaciones de negocios reales es el único método que permitirá a los administradores adquirir la habilidad para identificar lo que es correcto hacer.

El estilo administrativo cultural, las oportunidades no son explotadas ni los problemas son resueltos, no obstante, hasta que alguien lleve a cabo la acción y obtiene los resultados deseados. Los administradores que no son capaces de producir resultados efectivos en el trabajo invariablemente fracasaban en cuanto a construir una carrera profesional exitosa. Estas personas no pueden aprender lo que más necesitan saber estudiando las normas teóricas administrativas o discutiendo en el salón de clases lo que deben hacer los demás para obtener resultados.

La administración es un arte altamente individualizado. El estilo que le funciono a un administrador en una situación particular puede no producir, los resultados deseados a otro administrador en una situación similar o aun ni para el mismo administrador en una situación diferente. No existe una manera perfecta en la que todos los administradores puedan manejar todas las situaciones con éxito. Cada administrador por sí mismo debe descubrir, en consecuencia, lo que para el funciona o no en las diferentes situaciones. Nunca podrá ser efectivo con solo adoptar las prácticas o el estilo administrativo de alguien más. Por el contrario, debe desarrollar su propio estilo natural y seguir las prácticas en la que son consistentes con su propia personalidad.

Lo que todos los administradores necesitan aprender es que para tener éxito se deben conducir de la manera que sea consistente con sus personalidades. Cuando un administrador “se comporta de una manera que no va con su personalidad” como lo demostró la investigación administrativa de Rensis Likert,

“Su comportamiento es apto para comunicar sus subordinados algo completamente diferente a lo que el intenta. Los subordinados generalmente ven tal comportamiento con sospecha y desconfianza”.

Los administradores que adoptan estilos artificiales o que siguen prácticas en la que no son consistentes con sus propias personalidades no solo provocan desconfianza, sino que también son inefectivos.

A los administradores rara vez se les enseña como conducirse de manera que sea consistente con sus propias personalidades. En muchos programas de educación formal y de capacitación, de hecho, se les enseña que deben seguir una serie de prácticas prescritas y adoptan el estilo “consultivo” o el “participativo” para obtener “la más alta productividad, los costos más bajos y el mejor desempeño”. A menudo, la eficacia de los administradores cuyas personalidades no coinciden con estos estilos se ve impedida y su desarrollo es obstaculizado. Por lo común, aquellos que adoptan estilos artificiales son considerados como administradores falsos que carecen de un estilo natural y administrativo propio.

Los administradores cuya enseñanza ha sido basada en el método de instrucción mediante el estudio, aprenden que no existe una manera perfecta para administrar, como tampoco estilo administrativo alguno que sea infalible. Contrariamente a los estudiantes de medicina, los estudiantes de administración pocas en las veces entran en contacto con personas “Reales” o con programas “de actualidad” que sean conducidos por universidades o industrias.

Puesto que accionar y aceptar la responsabilidad de las consecuencias no forman parte de su capacidad formal, estas personas ni descubren por si mismas lo que funciona o no en la práctica, ni desarrollan ningún estilo administrativo que sea consistente con sus personalidades. Los administradores no pueden descubrir que prácticas son efectivas para ellos hasta que están en posición de decidir por ellos mismos lo que se debe hacer en una situación específica y aceptan la responsabilidad tanto por llevar a cabo la acción, como por las consecuencias que resulten.

La experiencia es la clave de la habilidad del ejecutante y hasta que el administrador aprenda de su propia experiencia en el trabajo, como actuar y como obtener la cooperación voluntaria de los demás en el logro de los resultados deseados, no avanzará mucho en la escala administrativa.

2.6.3. Proceso decisional

El proceso de decisión es complejo y depende de las características en los personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación El proceso de decisión exige siete etapas: 1) Diagnóstico de la situación. 2) Definición del Problema. 3) Definición del Objetivo. 4) Alternativas de Solución. 5) Evaluación de Alternativas. 6) Selección de la Alternativa Y 7) Implementación de la Alternativa (Chiavenato, 2012).

2.6.4. Naturaleza decisional

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, se puede manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de decisión programada, aquellas que se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones, en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas (limitan nuestra libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer y la decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales (Stoner, 2009).

Las situaciones de toma de decisiones descritas por Stoner (2009) muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los riesgos, hasta la incertidumbre (muy poco pronosticable). A ello agregamos cuatro condiciones decisionales que son la heurística, la decisión adaptiva propuesto por Stoner.

2.6.5. Condiciones para decidir

Certidumbre

En condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando. Por ejemplo, suponga que una directora debe mandar hacer programas para un festival de narraciones, la directora conoce el objetivo —la impresión de los programas—- y no tiene dificultad para comparar muestras representativas de las imprentas locales y las cotizaciones de precios para la impresión de diversas cantidades de programas. Con esta información, puede elegir una imprenta y saber, con certeza, cuánto costará la impresión. Esta

información no le servirá para tomar una decisión más difícil: ¿Cuántos programas debe pedir? Para tomar esta decisión debe considerar el hecho de que, si bien no quiere quedarse sin programas, ordenar demasiados es desperdiciar dinero que podría servir más pidiendo artículos de recuerdo, que dejan un margen amplio, como camisetas o sudaderas. Así, la directora pasa de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre. Por desgracia, estas situaciones son mucho más comunes que las de certidumbre.

Riesgo

Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado. (Si usted ha lanzado una moneda al aire para tomar una decisión o jugado a la ruleta, usted ha jugado con probabilidades.) Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitarán. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrenta la incertidumbre

Incertidumbre

En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo, el clima un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre. En segundo lugar, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no haya establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable. Por otra parte, tal vez nadie pueda pronosticar con exactitud los resultados de un nuevo festival de narraciones que tendrá lugar en otoño, cuando muchas familias están ocupadas con otros eventos y actividades escolares.

Heurística

La racionalidad limitada. Han demostrado que las personas dependen de principios heurísticos, o reglas prácticas, para simplificar la toma de decisiones (Stoner, 2009).

Stoner (2009) refiere que cuando los humanos toman decisiones, tres elementos heurísticos se presentan una y otra vez, los cuales se explican a continuación:

1. Disponibilidad, en ocasiones, las personas juzgan la probabilidad de un hecho comparándolo con sus recuerdos. En principio, es más fácil recordar hechos que ocurren con frecuencia. Por tanto, los hechos que están más "disponibles" en la memoria, presuntamente, tendrán más probabilidades de ocurrir en el futuro. Este supuesto se basa en la experiencia de toda una existencia y, al parecer, resulta bastante razonable. Sin embargo, la memoria humana también se ve afectada por cuán recientemente ha ocurrido el hecho y cuán vivida fue la experiencia.

2. Representatividad, las personas también tienden a determinar la probabilidad de un hecho tratando de equipararlo con una categoría existente. De igual manera, los gerentes del producto podrían pronosticar el desempeño de un producto nuevo relacionándolo con otros productos que tienen antecedentes probados. De hecho, sin embargo, cada persona o producto es una mercancía nueva y no sólo el representante de un grupo y así se deberá juzgar.

3. Anclas y Ajustes, las personas no sacan sus decisiones de la nada. Por regla general, parten de un valor inicial o "ancla" y después ajustan ese valor para llegar a una decisión final. Por desgracia, el depender mucho del factor único del valor inicial tiende a opacar otros criterios importantes. Además, diferentes valores iniciales desembocan en diferentes decisiones.

2.6.6. Decisiones, formación y habilidades del CPC

La toma racional de decisiones se fundamenta en la idea de que los gerentes pueden convertir una complicada maraña de hechos., supuestos, objetivos y suposiciones probables en una decisión clara para que el personal de la organización pueda actuar. Existe una sólida creencia de que las capacidades

mentales de los gerentes pueden influir en todo eso. Por tanto, la toma de decisiones representa un esfuerzo por ejercer control en el destino de la organización. Éste ha sido un postulado distintivo de la administración durante más de 100 años. En fecha reciente, la creencia ha encontrado reticencias, el enfoque adaptativo para la toma de decisiones ha ido surgiendo, cada vez más, como una forma de concebir lo que pueden lograr los gerentes y lo que no pueden esperar.

Este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

Enfoques adaptativos para la toma de decisiones:

a) La teoría de juegos, es el estudio de las personas que toman decisiones interdependientes. Un juego es una situación que entraña, cuando menos, a dos personas y en la cual cada una de ellas hace elecciones basadas, en parte, en lo que espera que los demás hagan. La teoría de juegos subraya el papel explícito de las relaciones humanas y sus interacciones en las decisiones. La perspectiva de la teoría de juegos requiere que se suponga que el proceso de la toma de decisiones es cuestión de dos personas que toman una decisión y se adaptan a la presencia de la otra al mismo tiempo. Las dos pueden decidir de manera racional, pero también adaptándose.

b) La teoría de caos, es el estudio de los patrones dinámicos de sistemas sociales grandes. Por tanto, la teoría del caos es descendiente de la teoría de los sistemas. Los teóricos del caos prestan mucha atención a la turbulencia de un sistema. En condiciones de turbulencia.

c) Teoría de la racionalidad limitada. Esta teoría señala que las personas que toman decisiones se deben enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia. En lugar

de buscar la decisión ideal o perfecta, los gerentes con frecuencia se conforman con aquella que servirá adecuadamente para sus propósitos (Stoner, 2009). La racionalidad reside en la elección de los medios (estrategia) adecuados para alcanzar determinados fines (objetivo), con la finalidad de obtener los mejores resultados. Sin embargo, las personas se comportan en forma racional solamente en función de aquellos aspectos de la situación que logran percibir y tomar conocimiento (cognición). Los otros aspectos de la situación que no se perciben o no se conocen por las personas, a pesar de que existen en la realidad, no interfieren en sus decisiones. A ese fenómeno se le da el nombre le racionalidad limitada: las personas toman decisiones racionales (adecuación de medios y fines) únicamente en relación con los aspectos de la situación que logran percibir e interpretar (Chiavenato, 2012).

¿Cómo decidir? y ¿Quién decide?

El modelo racional no ofrece una guía para saber quién debe tomar la decisión y, con frecuencia, la primera decisión que debe tomar el gerente es ¿quién decidirá? Esta decisión puede ser muy complicada. Cuando una serie de personas se verán afectadas por la decisión (como suele ocurrir), el proceso para tomar la decisión deberá estar dirigido por la prospectiva de que ellas acepten la decisión. Por tradición, la responsabilidad última de la toma de decisiones corresponde a los gerentes. Empero, este enfoque no siempre es acertado. Incluso una decisión gerencial bien concebida, puede fracasar el gerente no puede convencer a los demás de que la ejecuten en forma voluntaria. Además, en ocasiones, los demás tienen razones magníficas para oponerse a la decisión; quizá tengan conocimiento de alternativas o factores relevantes que no fueron considerados en el análisis original. Por otra parte, los empleados pueden implantar una decisión, con lealtad, incluso aunque no estén de acuerdo con ella, y obtener malos resultados porque la decisión es mala. Por tanto, es cada vez mayor la cantidad de empleados que toman parte en el proceso de la toma de decisiones (Stoner, 2009).

Dentro de la empresa el cómo decidir debe expresar la vía o manera en que se pueda decidir en determinada circunstancia y quién debe decidir no solo es el gerente (sesgo de la carrera administrativa) sino dentro de la estructura organizacional en cada área, actividad, nivel, etc. se forjan y toman decisiones frente a una problemática dada y mayormente deciden quienes están inmersos u ocupan líneas decisorias de hecho que se orienta a la decisión en equipo.

Los gerentes que ponderan sus opciones y calculan los niveles óptimos de riesgo están usando el modelo racional para tomar decisiones. Este modelo resulta muy útil para tomar decisiones no programadas; sirve a los gerentes para ir más allá de un razonamiento a priori, es decir de la suposición de que existe una solución evidente que sólo está en espera de que alguien la encuentre. Ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Empero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidades de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes. Esta idea ha guiado a los gerentes durante muchos años (Stoner, 2009).

Decisor CPC

Para la conceptualización de decisor CPC se adaptó y mixturó las concepciones de los siguientes autores Villegas (2011) sobre fundamentos antropológicos – sociológicos y Stoner (2009) administración, como una nueva forma de concebir su concepción actual y proyectiva dotado de una prospectiva empresarial. El Gestor Público como "Decisor" (Homo complexus) es aquel que dirige, presta servicios estratégicamente a una empresa, dotado de capacidades y competencias suficientes, donde presenta un despliegue apoteósico y multilateral de todas sus potencialidades humanas (paidea), a través de un proceso continuo-discontinuo de interacción con el entorno, expresando sus cualidades de asombro, admiración, curiosidad, observación, búsqueda, heurística, demiurgo, reconstrucción, desenmascaramiento, aruspicina hermenéutica, autopoiesis, etc. de conocimientos tradicionales y vigentes económicos, contables y administrativos; dotado de una meta reflexión en la que aspira una comprensión nueva utilizando la dialéctica, conciencia histórica y crítica para promover políticas transformadoras de naturaleza noológica del empresario y su realidad empresarial donde es imperativa la necesidad de desarrollar transformadoramente el universo y a su ideal de perfección como decisor empresarial.

Cuando se ha elegido la mejor de las alternativas existentes, los gerentes pueden hacer planes para abordar los requisitos y los problemas que se podrían encontrar al llevarla a la práctica. La aplicación de la decisión no sólo se limita a girar las órdenes adecuadas. Se deben conseguir recursos y asignarse de acuerdo con las necesidades. Los gerentes establecen presupuestos y calendarios para las

acciones que han decidido poner en práctica, las cuales les permiten medir el avance en términos concretos. A continuación, asignan la responsabilidad de las tareas específicas en las interesadas. Asimismo, establecen un procedimiento para los informes sobre el avance y se preparan para aplicar correcciones, en que surgieran otros problemas. Los presupuestos, programas e informes del avance son esenciales en el desempeño de la función administrativa del control (Stoner, 2009).

Habilidades del Contador Público

Se adapta el concepto de habilidad para el CPC como una habilidad que es la capacidad de trasformar conocimiento en acción, que resulta en un desempeño esperado.

Según Katz citado por (Chiavenato, 2012), existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

1. Habilidades Técnicas, incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Por ejemplo, habilidades en contabilidad, programación de computadoras, ingeniería, etcétera. Las habilidades técnicas en la se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con "objetos", ya sean físicos, concretos o procesos materiales. Es relativamente fácil trabajar con objetos y cifras, porque son estáticos e inertes y no se oponen ni resisten a la acción del administrador.

2. Habilidades Humanas, se relacionan con el trato con personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal. El desarrollo de la cooperación en equipo, el estímulo a la participación sin temores ni recelos, y el desarrollo de las personas son ejemplos característicos de habilidades humanas; saber trabajar con personas y por medio de ellas.

3. Habilidades Conceptuales, implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto

para comprender las diversas funciones de la organización y complementarias entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y cómo afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas. Representan las capacidades cognitivas más sofisticadas del administrador, que le permiten planear el futuro., interpretar la misión, desarrollar la visión y percibir oportunidades donde no hay en apariencia. A medida que un administrador hace carrera en la organización, requiere desarrollar cada vez más sus habilidades conceptuales.

4. Habilidades de Diseñar Soluciones, se orienta a la decisión de la alta gerencia. Aclara que, estas no son decisivas para los subordinados, ya que la importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en los diferentes niveles. Koontz (2012) agrega esta cuarta habilidad.

Experiencia laboral del CPC

Es común que los gerentes experimentados crean (a menudo sin percatarse de ello) que los éxitos que han logrado y los errores que han cometido les orientan hacia el futuro. Es probable que esta actitud sea más pronunciada conforme mayor sea la experiencia del gerente y más alto el puesto al que haya escalado en la organización.

En cierto grado la experiencia es la mejor maestra, el hecho mismo de que los gerentes hayan alcanzado su puesto parece justificar sus decisiones pasadas; además, el proceso de análisis profundo de los problemas, toma de decisiones y observación de cómo los programas tienen éxito o fracasan, genera un grado de buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, ello es claro en gerentes que nunca parecen adquirir el sano juicio requerido por la empresa moderna (Koontz & Otros, 2012).
Depender de la experiencia pasada como guía para una acción futura puede ser peligroso porque: Muy pocas en las personas reconocen las razones que subyacen a sus errores o fracasan. Las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas: las buenas decisiones deben

evaluarse frente a los sucesos futuros, en tanto que la experiencia pertenece al pasado.

En cambio, si una persona analiza su experiencia con cuidado, más que seguirla a ciegas, y extrae de ella los motivos fundamentales de éxitos o fracasan, puede serle útil como base para el análisis de decisiones.

Nivel académico del CPC

Son las fases secuenciales del sistema de educación superior que agrupan a los distintos niveles de formación, teniendo en cuenta que se realicen antes o después de haber recibido la primera titulación que acredite al graduado para el desempeño y ejercicio de una ocupación o disciplina determinada. Los niveles académicos son Pregrado y Posgrado.

Un grado académico, titulación académica o título académico, es una distinción dada por alguna institución educativa, generalmente después de la terminación exitosa de algún programa de estudios. Sin embargo, esta denominación suele utilizarse para denominar más concretamente a las distinciones de rango universitario, que también se denominan titulación superior o titulación universitaria.

Un individuo digno de considerarse académico debe contar con determinados rasgos que hacen a las habilidades, conocimientos y técnicas adquiridas, como también a las normas de comportamiento, al desarrollo de proyectos de investigación y al cumplimiento con la idea de transmisión de la sapiencia desarrollada a lo largo del tiempo. Por otro lado, el término académico también puede hacer referencia a determinado tipo de estudios que son por lo general aquellos que se realizan una vez terminada la carrera principal y que se conocen como estudios de posgrado (maestrías o doctorados). Para cursar estos estudios es necesario contar con importantes cualificaciones académicas y con el desarrollo de proyectos de investigación de diverso tipo.

2.6.7. Sobre la contrata y convocatorias CAS

2.6.7.1. Contrato administrativo CAS

El contrato administrativo de servicios es un régimen especial de contratación laboral para el sector público, que vincula a una entidad

pública con una persona natural que presta servicios de manera subordinada.

Se rige por normas especiales y confiere a las partes únicamente los beneficios y las obligaciones inherentes al régimen especial.

El contrato administrativo de servicios es de plazo determinado. La duración del contrato no puede ser mayor al período que corresponde al año fiscal respectivo dentro del cual se efectúa la contratación; sin embargo, el contrato puede ser prorrogado o renovado cuantas veces considere la entidad contratante en función de sus necesidades.

2.6.7.2. Instrumentos para la contratación CAS

Los instrumentos CAS aprobados mediante Resolución 107-2011-SERVIR/PE estarán vigentes a partir del 28 de febrero de 2012 (Resolución 170-2011-SERVIR/PE), por lo que es facultad de cada entidad aplicarlos antes de la fecha de entrada en vigencia.

2.6.7.3. De la convocatoria

El objetivo principal de las nuevas reglas sobre la convocatoria del régimen CAS es que se pueda contratar bajo dicho régimen mediante reglas mucho más claras, verificables y con la mayor participación de postulantes, lo que garantiza un procedimiento meritocrático y transparente.

2.6.7.3.1. Que debe contener la publicación de convocatorias de personal CAS

La convocatoria debe incluir principalmente el cronograma y las etapas del procedimiento de contratación, los mecanismos de evaluación, los requisitos mínimos a cumplir por el postulante y las condiciones esenciales del contrato.

2.6.7.3.2. Qué son las condiciones esenciales del contrato CAS

Las condiciones esenciales del contrato CAS son:

El lugar de prestación del servicio, el plazo de duración del contrato, el monto de la retribución a pagar, y la forma y/o modo de la actividad a realizar.

2.6.7.3.3. Que se considera como otras condiciones esenciales del contrato CAS

Como lo menciona el instructivo de la convocatoria CAS, solo se añaden otras condiciones esenciales del contrato en la convocatoria, cuando su conocimiento sea fundamental para el postulante y/o difiera de los términos usuales de las condiciones de trabajo, como, por ejemplo, horario nocturno, asignaciones extraordinarias, viajes constantes fuera del departamento en donde se ubica la entidad, etc. En caso no sea necesaria esta información por no presentarse las características arriba señaladas, se dejará en blanco.

2.6.7.3.4. Existe la obligación de publicar todas convocatorias CAS en el Servicio Nacional del Empleo

A través de la Ley Nº 27736 (vigente desde el año 2004) y su reglamento (aprobado por el Decreto Supremo Nº 012-2004-TR), todas las entidades públicas deben remitir al Programa Red Cil Proempleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo las ofertas de puestos públicos que tengan previsto concursar. Están excluidas de esta obligación de concursar y remitir la oferta, los puestos clasificados como de confianza conforme las reglas de la normatividad laboral pública vigente.

Los organismos públicos y empresas del Estado remitirán con diez (10) días hábiles de anticipación al inicio del concurso los puestos de trabajo vacantes a ofertar, por escrito o vía electrónica. El envío por escrito se puede efectuar a la oficina de la Red Cil Proempleo ubicada en la jurisdicción o domicilio del organismo público o empresa del Estado, o la Sede Central del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

La remisión digital se realiza a la bolsa de empleo electrónica: www.empleosperu.gob.pe.

Dado que el régimen CAS ha sido calificado como un régimen laboral, es lógico que las convocatorias a dicho proceso de selección se publiquen en el portal ofertas de empleo que administra del Servicio Nacional de Empleo del Ministerio de

Trabajo en los mismos plazos en que se publican las convocatorias bajo otros regímenes laborales vigentes, es decir, 10 días hábiles antes del inicio del proceso de convocatoria.

2.6.7.3.5. Cuánto tiempo como mínimo debe estar publicado la convocatoria en mi entidad

El Reglamento de la contratación administrativa de servicios establece que la publicación de la convocatoria debe realizarse y mantenerse cuando menos 5 días hábiles previos al inicio de la etapa de selección, es decir, antes del inicio de la evaluación de la hoja de vida o curricular.

2.6.7.3.6. Dónde debo registrar los contratos CAS

De acuerdo al Reglamento de la contratación administrativa de servicios, una vez suscrito el contrato CAS, la entidad tiene cinco días hábiles para ingresarlo al registro de contratos administrativos de servicios de la propia entidad (registro interno) y a la planilla electrónica regulada por el Decreto Supremo Nº 018-2007-TR. No se registra en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como los contratos sujetos a modalidad.

2.6.7.4. Del proceso de selección

2.6.7.4.1. Que son los requisitos mínimos y como operan

Los requisitos mínimos son aquellas condiciones indispensables que debe reunir un postulante para ser admitido y participar en el proceso de selección. Los requisitos mínimos se refieren al cumplimiento del perfil del puesto.

2.6.7.4.2. Que es el perfil del puesto

Comprende los requisitos que deben cumplirse para desempeñar las funciones que un puesto/cargo requiere. Abarca la formación académica, experiencia laboral, habilidades técnicas y competencias.

2.6.7.4.3. Cuáles son las evaluaciones obligatorias en el proceso de selección del personal CAS

Para el caso de las convocatorias CAS, sólo son obligatorias la evaluación de la hoja de vida o curricular y la entrevista. Si la entidad lo considera necesario, podrá prever en la convocatoria del proceso de selección otras evaluaciones adicionales, tales como la evaluación psicológica o la evaluación técnica.

2.6.7.4.4. Como se realiza la evaluación de la hoja de vida o curricular

La evaluación de la hoja de vida o curricular es la primera evaluación del proceso de selección, donde se calificará al postulante como apto o no apto. Esta calificación dependerá de su cumplimiento o no del perfil del puesto requerido. El resultado de esta evaluación (mediante la calificación de apto o no apto) se publicará.

Si el postulante es calificado como apto, se asignará pesos y/o ponderados a su experiencia, cursos o estudios de especialización y a otros factores de ser el caso; puntajes que sumarán al puntaje final del candidato.

2.6.7.4.5. Cuál es el peso de cada etapa de evaluación

Cada entidad establecerá los ponderados y/o pesos que asignará a cada etapa de evaluación, debiendo indicar los puntajes mínimos y máximos en la convocatoria.

En los casos que el proceso de selección solo cuente con las etapas de evaluación de la hoja de vida o curricular y la entrevista, el puntaje máximo de la entrevista no podrá superar el 50% del puntaje total. Cuando se haya previsto 3 o más evaluaciones (distintas a la Evaluación psicológica, cuyos resultados son referenciales y no sumarán al puntaje final), la entrevista no podrá superar el 40% del puntaje total.

2.6.7.5. De la Publicación de los resultados

2.6.7.5.1. Cuál es la etapa sin puntaje

La etapa sin puntaje, es la etapa en la que a través de la calificación apto/no apto se verifica si el postulante cumple con los requisitos mínimos del perfil del puesto. La verificación de los requisitos mínimos es la única evaluación sin puntaje.

2.6.7.5.2. Cuál es la etapa con puntaje

Comprende todas las evaluaciones del proceso, a excepción de la verificación de los requisitos mínimos la cual no tiene puntaje. En el caso de la evaluación psicológica el puntaje es referencial y no es computable para la ponderación del puntaje final.

2.6.7.5.3. Cuánto tiempo se publican los resultados

Cada entidad determinará el tiempo necesario para la publicación de los resultados.

2.6.7.6. Del Contrato CAS

2.6.7.6.1. Plazo del contrato (existe la renovación automática de los contratos CAS)

No, todas las renovaciones serán determinadas por decisión de la entidad y el trabajador.

2.6.7.6.2. Que sucede si no se cumple con el plazo de notificación o aviso de la no prórroga del contrato CAS

La omisión de este plazo no genera la obligación de renovar o prorrogar el contrato CAS

2.6.7.6.3. Si no han renovado mi contrato CAS y sigo laborando

El Tribunal Constitucional por sentencia Exp. Nº 03505-2010-PA/TC determinó que el contrato CAS se prorroga en forma automática si el trabajador continúa laborando después de la fecha de vencimiento del plazo estipulado en su último contrato. Según lo dispuesto por el artículo 5 del Reglamento

CAS, aprobado por Decreto Supremo Nº 075-2008-PCM y modificado por el Decreto Supremo 065-2011-PCM, en caso el trabajador continúe laborando después del vencimiento del contrato sin que previamente se haya formalizado por escrito su prórroga, el plazo de dicho contrato se entiende automáticamente ampliado por el mismo plazo del contrato o prórroga que este por vencer. Esta renovación debe respetar lo dispuesto por la misma normativa que señala que la duración del contrato CAS no puede ser mayor al período que corresponde al año fiscal respectivo dentro del cual se efectúa la contratación. Finalmente, el hecho que un trabajador continúe laborando después de la fecha de vencimiento del plazo estipulado en su último contrato administrativo de servicios constituye una falta administrativa que debe ser objeto de un procedimiento disciplinario a fin de determinar las responsabilidades previstas en el artículo 7º del Decreto Legislativo N.º 1057. Por ello, se recomienda a las entidades coordinar las renovaciones de los contratos CAS con la anticipación debida, a fin de evitar la prórroga o renovación automática.

2.6.7.7. De la modalidad del contrato CAS

2.6.7.7.1. Las entidades pueden modificar el contrato CAS unilateralmente

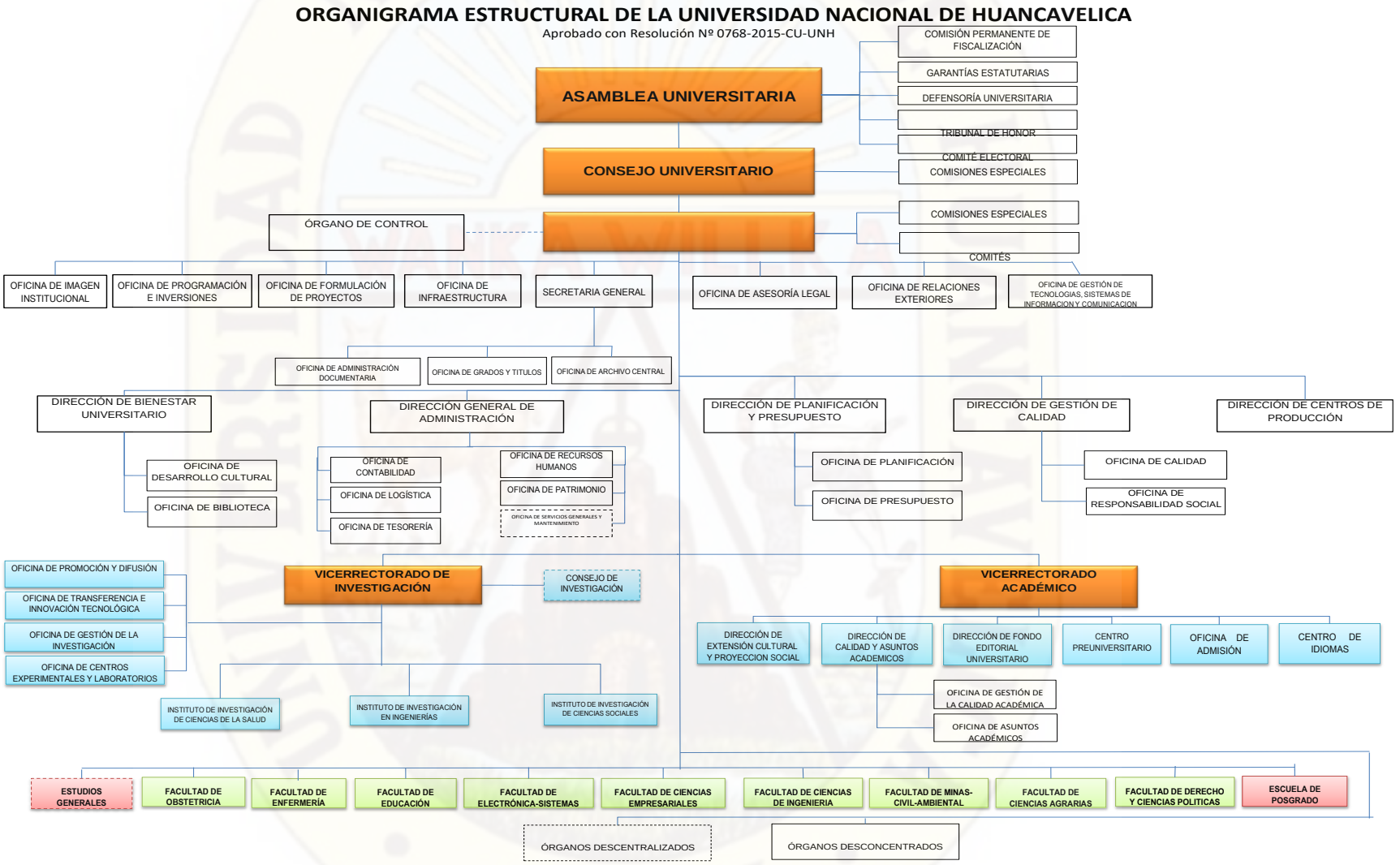
Si, por razones objetivas debidamente justificadas, se puede modificar unilateralmente el lugar, tiempo y modo de la prestación de servicios, sin que ello suponga celebrar un nuevo contrato CAS.

La modificación del lugar no incluye variación de la provincia o de la entidad en la que se presta servicios; la modificación del tiempo, no incluye la variación del plazo del contrato; la variación del modo, no incluye la variación de la función o cargo ni del monto de la retribución pactada.

Cabe agregar que, si bien la variación de la función o cargo no puede realizarse mediante una modificación del contrato CAS,

mediante modificación sí se pueden incorporar funciones adicionales a las originalmente pactadas de manera temporal o permanente, siempre y cuando dichas funciones están directamente relacionadas con las actividades para las que fue contratado el trabajador.

2.7. Organigrama de la UNH



2.8. Hipótesis

2.8.1. Hipótesis general

Es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi)

No es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Ho)

2.8.2. Hipótesis específicas:

a) Es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

b) Es alta y significativa la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

c) Es alta y significativa la relación entre la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.

2.9. Definición de Términos

Gestión de Servicios, la perspectiva de gestión está adquiriendo cada vez más fuerza en las empresas, debido a la gran competitividad, cambios en el entorno empresarial, internacionalización y globalización de los mercados, así como a la rapidez con que se producen los cambios en los sistemas de información. Estudiaremos la gestión contable como un aspecto que ayuda a mejorar la gestión y la necesidad de que se establezca de una manera eficaz y eficiente. Hasta la fecha, en la práctica empresarial, poco se ha realizado en cuanto a la inclusión de aspectos contables, tributarios y

empresariales en la gestión, considerados una herramienta fundamental en la perspectiva de gestión para la dirección de la empresa. (Esteban, 2011).

Gestión de personal abierta, una gestión de personal abierta permite un mejor servicio de calidad orientado a la satisfacción y el bienestar de los administrados de una organización.

Gestión pública de personal del Cambio, es la gestión pública orientada al cambio estratégico en la organización, es decir el personal que labora dentro de la institución debe orientarse hacia el cambio de paradigmas de gestión tradicional.

Gestión pública de personal, la nueva gestión pública es un término frecuentado en las últimas décadas, primero en países anglosajones y luego en el mundo entero, para denotar un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos y a introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción gubernativa. (Guillermo M., 2013, pág. 17)

Gestión, es un proceso que consiste en efectuar acciones y diligencias para lograr un fin. La gestión tiene un responsable, es de naturaleza determinada y dispone de medios que le dan capacidad para obtener resultados concretos, capacidad de integrar los recursos humanos, materiales, económicos necesarios para lograr una determinada voluntad política. Por su naturaleza, es un proceso que pretende lograr metas maximizando el uso de los recursos de la organización.

Inteligencia Decisional, es el proceso mediante el cual, los gestores públicos utilizan su inteligencia componencial y experiencial al momento de tomar una decisión en el ámbito de sus funciones y competencias organizacionales.

Modernización de la gestión de personal, frente a la gestión pública tradicional, se requiere modernizar la organización en aspectos de gestión pública para hacer frente al entorno cambiante.

Proceso Decisional, el proceso de decisión es complejo y depende de las características en los personales del tomador de decisiones, de la situación en que está involucrado y de la forma cómo percibe la situación. El proceso de decisión exige

siete etapas: 1) Diagnóstico de la situación. 2) Definición del Problema. 3) Definición del Objetivo. 4) Alternativas de Solución. 5) Evaluación de Alternativas. 6) Selección de la Alternativa y 7) Implementación de la Alternativa.

Decisiones, la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la toma de decisiones es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además, la toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).

Decisión Adaptiva, este enfoque adaptativo gira en torno al supuesto de que el vínculo entre los actos de la organización (resultado de una decisión) y las consecuencias de esos actos son mucho más confusos y mucho más imprevisibles de lo que suponen las personas que toman decisiones racionales. Según el enfoque adaptativo, los resultados de una decisión se producen en forma conjunta por lo que hace la organización y lo que están haciendo otras organizaciones al mismo tiempo.

La atención es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico. Específicamente, la atención es un proceso conducido por gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones. Además, la atención relaciona las circunstancias presentes de las organizaciones con acciones que la llevarán hacia el futuro. En la atención se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. La naturaleza y condiciones de las decisiones frente a los diferentes problemas, requieren diferentes tipos de decisiones (Stoner, 2009).

Desarrollo Regional, el desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizando con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales

y del ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos del hombre y mujeres e igualdad de oportunidades.

Desempeño de Gestión, es el funcionamiento de una institución en base a su estrategia a partir de un sistema de apreciación del desenvolvimiento institucional y su potencial de desarrollo.

Desempeño Decisional, es el rol que le compete asumir al gestor en el desempeño de sus labores en la organización, hechos por el cual, se mide y evalúa.

Gestión de calidad, es un aspecto de función general de gestión que determina y establece las políticas y hace cumplir los objetivos de la calidad en toda la organización, se considera las siguientes actividades: planificación estrategia de la calidad, la asignación de recursos y la evaluación de la calidad. Comprende tanto el control de calidad como el aseguramiento de la calidad, así como los conceptos suplementarios de política de la calidad, panificación de la calidad y mejoramiento de la calidad.

2.10. Definición Operativa de Variables e Indicadores

VARIABLE 1	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL	**Definición Conceptual:** La gestión pública de personal está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. La Gestión pública de personal se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista. (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - IDEA Internacional, 2008) **Definición Operacional:** Se medirá la variable en función de la gestión pública de personal para el cambio, su modernización orientada hacia una gestión abierta.	**GESTIÓN DE PERSONAL PARA EL CAMBIO**	Políticas públicas Estrategias de gestión de servicios Plan estratégico Intención de las autoridades Presupuesto para resultados Gestión de procesos Servicio civil meritocrático Monitoreo y evaluación del SI Gestión orientada al ciudadano Gobierno electrónico Ética pública anticorrupción
		MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAL	Simplificación administrativa Descentralización Reorientación el papel del gobierno Rápida adaptación Incesante innovación Reducir la desigualdad Gestión de calidad Calidad en los servicios Participación ciudadana Articulación de la gestión
		GESTIÓN DE PERSONAL ABIERTA	Sensibilización Participación ciudadana Rendición de cuentas Transparencia de la gestión proactiva Acceso a la información pública Mejora de los servicios Liderazgo Trabajo en equipo Servicios en línea Buenas prácticas de gestión Portal de información de gestión Fortalecimiento de capacidades

VARIABLE 2	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS	**Definición Conceptual:** Siendo la toma de decisiones una acción que se toma una vez se tiene la información y los escenarios posibles acerca del comportamiento de la decisión tomada y que considerando que para tomar una decisión, es necesario conocer, comprender y analizar un problema, para así poder darle solución; en algunos casos por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema. **Definición Operacional:** Se medirá la variable en función del proceso de toma de decisiones, el perfil del Contador Público y desempeño decisional en convocatorias CAS.	**PROCESO DECISIONAL EN CONVOCATORIAS CAS**	Identificar y analizar el problema Identificar los criterios de decisión y ponderarlos Generar las alternativas de solución Evaluar las alternativas (análisis cualitativo y análisis cuantitativo Elección de la mejor alternativa Implementación de la decisión Evaluación de los resultados
		PERFIL DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS CAS	Nivel académico Experiencia Conocimiento Capacidad de gestión Motivación Propensión al riesgo Decisión en equipo Racionalidad Intuitivo Estilo de decisión Habilidades (Técnicas, humanas y conceptuales)
		DESEMPEÑO DECISIONAL EN CONVOCATORIAS CAS	Satisfacción e impacto de los usuarios Aplicación normativa vigente Monitoreo de actividades Cumplimiento de metas Planes y programas cumplidos Ejecución presupuestaria Capacitación de los trabajadores Implementación estructural Empowerment

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación es una investigación de tipo aplicada que según Valderrama “la investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta. Este tipo de investigación es el que realizan (o deben realizar) los egresados de pre – y posgrado de las universidades para conocer la realidad social, económica, política y cultural de su ámbito, y plantear soluciones concretas, reales, factibles y necesarias a los problemas reconocidos” (Valderrama Mendoza, 2013, págs. 39-40).

El presente proyecto de investigación es de nivel correlacional basado en lo precisado por Hernández, los estudios de alcance explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández Sampieri, 2010, págs. 83-84).

3.2. Métodos de investigación

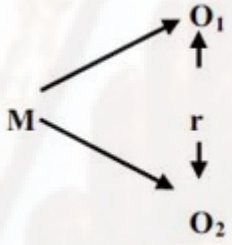
Considerando al método científico en sentido riguroso como explica Carrasco, constituye un sistema de procedimientos, técnicas, instrumentos, acciones estratégicas y tácticas para resolver el problema de investigación, así como probar la hipótesis científica (Carrasco Díaz, 2006, pág. 269). Por lo que, en la presente investigación se utilizó fundamentalmente el método científico seguido del método inductivo-deductivo; de análisis-síntesis, el método de investigación estadístico complementado con la aplicación del método estadístico.

3.3. Diseño de investigación

El diseño de la presente investigación se realizó teniendo en consideración que: "Los diseños transaccionales correlacionales-causales, estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa - efecto (causales), (Hernández Sampieri, 2010, pág. 154).

El esquema del diseño utilizado es el siguiente:

Esquema de diseño:



Donde:

V1 = Gestión pública de personal
V2 = Decisiones del contador público en convocatorias
m = Muestra
O = Observación
r = Relación (0-1)

3.4. Población y muestra

Población

Quezada (2012, pág. 38) refiere que, la población representa una colección completa de elementos (sujetos, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes. La Población está compuesta por 10 Contadores Públicos y 20 trabajadores CAS (Jefe de Personal, Administrador, jefes inmediatos) que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica**.**

Muestra

Por otro lado, Según Alvarado (2009, pág. 385), la muestra, es un medio utilizado para inferir algo acerca de una población mediante la selección de una parte de la misma. Por otro lado, Hernández (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). Para efectos de realizar la investigación por decisión y criterio del asesor y la representatividad de trabajadores se considera la población igual a la muestra compuesta por 10 Contadores Públicos y 20 trabajadores CAS (Jefe de Personal, Administrador, jefes inmediatos) que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica**.**

Muestreo

El muestreo implica determinar una porción de la población para luego basándose en la inferencia tomar decisiones bajo certeza (Álvarez Mauricio, 2006, pág. 83). El muestreo será aleatorio simple hasta cubrir los 30 individuos.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Análisis de documentos bibliográficos (fichas) y documentos de gestión pública regional, normativa e institucional, revisamos y utilizamos bibliografía especializada para el soporte del desarrollo del presente proyecto de investigación. Por la cual, recurrimos a las diferentes bibliotecas de las Universidades del país y utilizamos bibliografía electrónica a través de INTERNET para acceder a la base de datos para revisar y consultar los papers de investigación. En el análisis de documentos e instrumentos de Gestión Pública de Personal, se considera para poder contrastar con la realidad y otros instrumentos el cual, permitió lograr un diagnóstico razonable (Instrumentos: Guías de revisión bibliográfica). Encuestas, se aplicó cuestionarios pre establecidos estableciendo su validez y confiabilidad a la muestra. (Instrumento: cuestionario). Observación, se realizó durante el inicio, proceso y culminación de la investigación en las actividades de investigación para establecer los parámetros de medición de las variables en estudio (Instrumento: Guía de Observación).

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, se realizó la tabulación; por consiguiente, se elaboraron los cuadros y gráficos estadísticos las cuales han sido la base para la interpretación y discusión. Por lo que, se dio inicio con la utilización del paquete estadístico del programa SPSS24.

En función de la matriz de operacionalización de las variables y el cuestionario elaborado luego de su aplicación se tabuló y procesó la data en SPSS 24 para poder realizar la contrastación de Hipótesis mediante la prueba de análisis de varianza, cumpliendo los requisitos de su aplicación. Se ha medido la correlación de las variables investigadas aplicando la prueba de hipótesis “Rho” de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de Datos: Gestión de Personal – Decisiones del Contador Público

4.1.1. Políticas públicas de personal en la universidad

Tabla Nº 01: Se establecen políticas públicas de personal en la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	11	36,7	36,7	36,7
	DE ACUERDO	8	26,7	26,7	63,3
	INDECISO	7	23,3	23,3	86,7
	EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

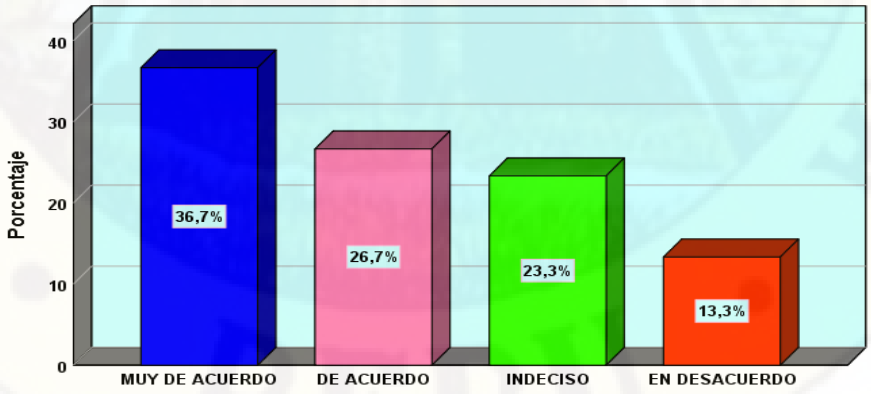


Grafico Nª 01: Se establecen políticas públicas de personal en la universidad

En la Tabla 01 y Gráfico Nº 01: Mencionan que se establecen políticas públicas de personal en la universidad, el 36.7% señalan que están muy de acuerdo, el 26,7% están de acuerdo, 23,3% están indeciso y el 13,3% está en desacuerdo.

4.1.2. Estrategias de gestión en los servicios que presta el personal

Tabla Nº 02: Las autoridades aplican estrategias de gestión en los servicios que presta el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	4	13,3	13,3	13,3
	DE ACUERDO	17	56,7	56,7	70,0
	INDECISO	7	23,3	23,3	93,3
	EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

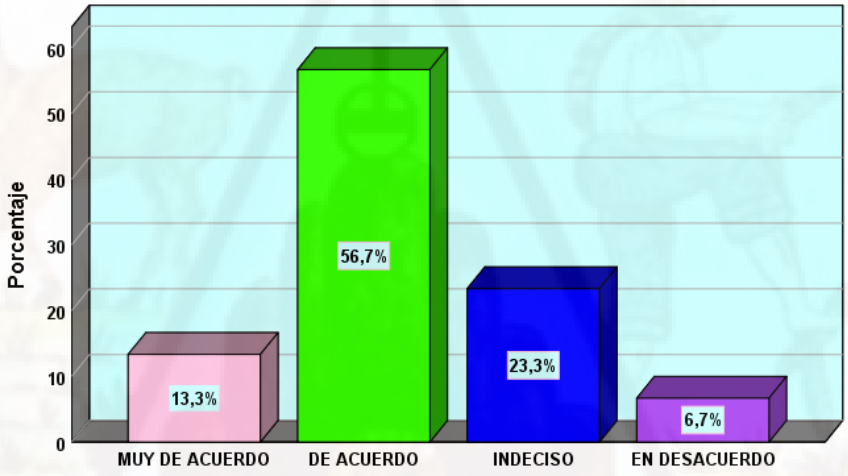


Grafico Nº 02: Las autoridades aplican estrategias de gestión en los servicios que presta el personal

En la Tabla 02 y Gráfico Nº 02: Mencionan que las autoridades aplican estrategias de gestión en los servicios que presta el personal, el 56,7% señalan que están de acuerdo, el 23,3% están indecisos, 13,3% están muy de acuerdo y el 6,7% está en desacuerdo.

4.1.3. Intención de las autoridades están tipificadas en el plan

Tabla Nº 03: La intención de las autoridades están tipificadas en el plan estratégico de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	3	10,0	10,0	10,0
	DE ACUERDO	11	36,7	36,7	46,7
	INDECISO	14	46,7	46,7	93,3
	EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

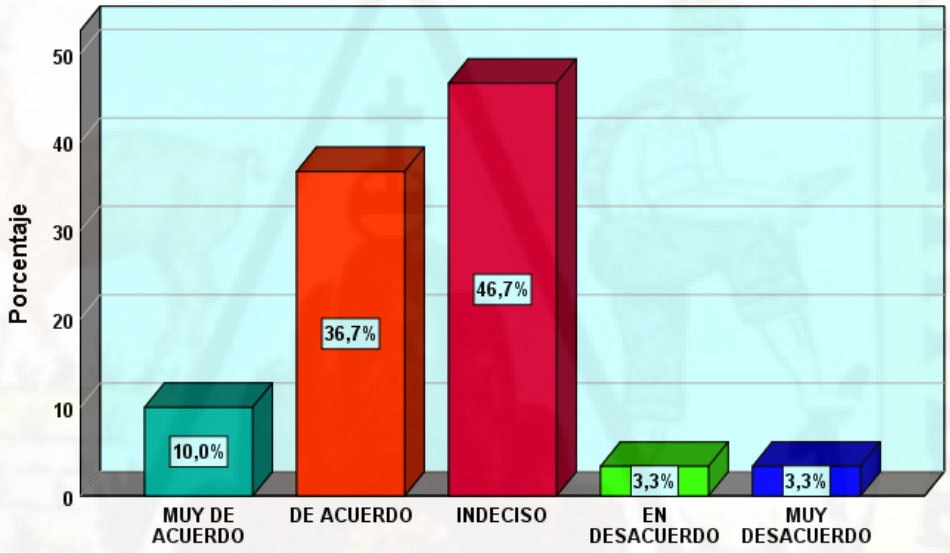


Grafico Nº 03: La intención de las autoridades están tipificadas en el plan estratégico de la universidad

En la Tabla 03 y Gráfico Nº 03: Mencionan que la intención de las autoridades está tipificada en el plan estratégico de la universidad, el 46,7% señalan que están indecisos, el 36,7% están de acuerdo, 10,0% están muy de acuerdo, el 3,3% está en desacuerdo y el 3,33% está muy en desacuerdo.

4.1.4. La gestión de procesos es clara para el personal

Tabla Nº 04: La gestión de procesos es clara para el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	2	6,7	6,7	6,7
	DE ACUERDO	7	23,3	23,3	30,0
	INDECISO	14	46,7	46,7	76,7
	EN DESACUERDO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

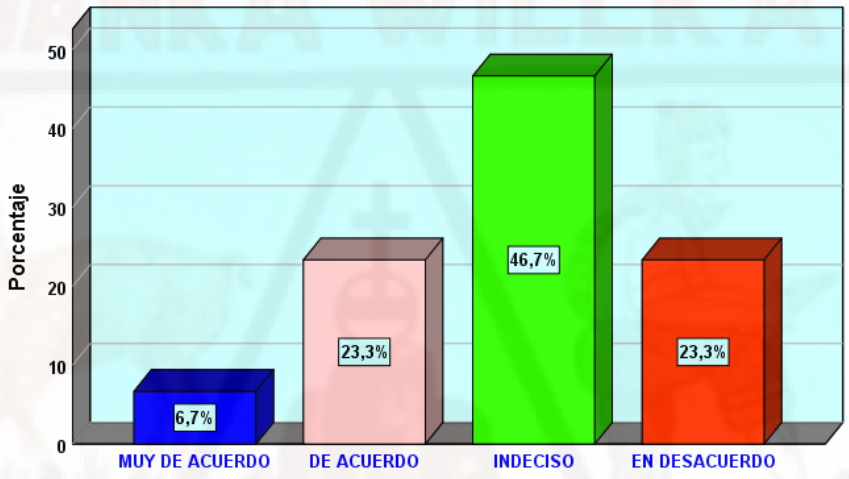


Grafico Nº 04: La gestión de procesos es clara para el personal

En la Tabla 04 y Gráfico Nº 04: Mencionan que la gestión de procesos es clara para el personal, el 46,7% señalan que están indecisos, 23,33% están de acuerdo, el 23,3% están de desacuerdo y el 6,7% están muy de acuerdo.

4.1.5. Monitoreos y evaluaciones del sistema de información de personal

Tabla Nº 05: Se realizan monitoreos y evaluaciones del sistema de información de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	2	6,7	6,7	6,7
	DE ACUERDO	8	26,7	26,7	33,3
	INDECISO	13	43,3	43,3	76,7
	EN DESACUERDO	5	16,7	16,7	93,3
	MUY EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

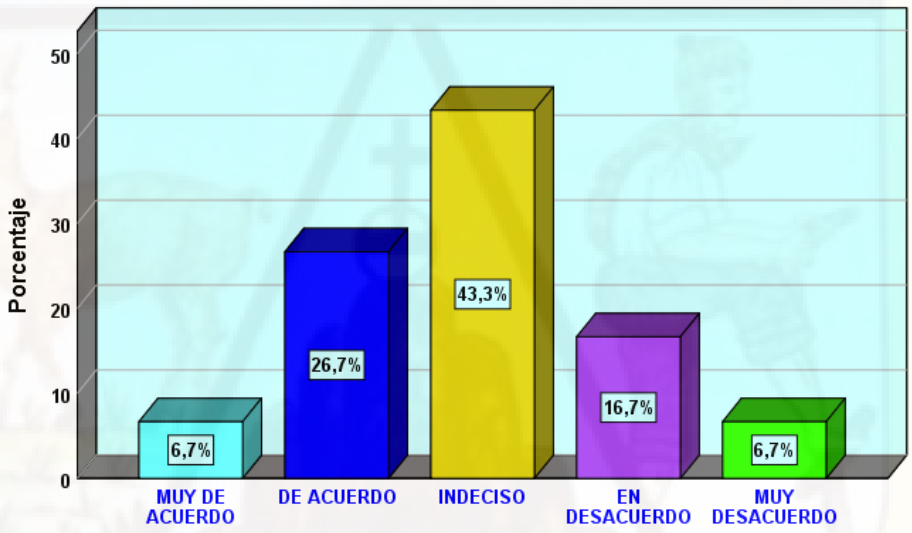


Grafico Nº 05: Se realizan monitoreos y evaluaciones del sistema de información de personal

En la Tabla 05 y Gráfico Nº 05: Mencionan que se realizan monitoreos y evaluaciones del sistema de información de personal, el 43,3% señalan que están indecisos, el 26,7% están de acuerdo, 16,7% están en desacuerdo, el 6,7% están muy de acuerdo y el 6,7% están muy en desacuerdo.

4.1.6. Gestión de personal prevalece la ética evitando la corrupción

Tabla Nº 06: Considera que en la gestión de personal prevalece la ética evitando la corrupción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	7	23,3	23,3	26,7
	INDECISO	12	40,0	40,0	66,7
	EN DESACUERDO	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

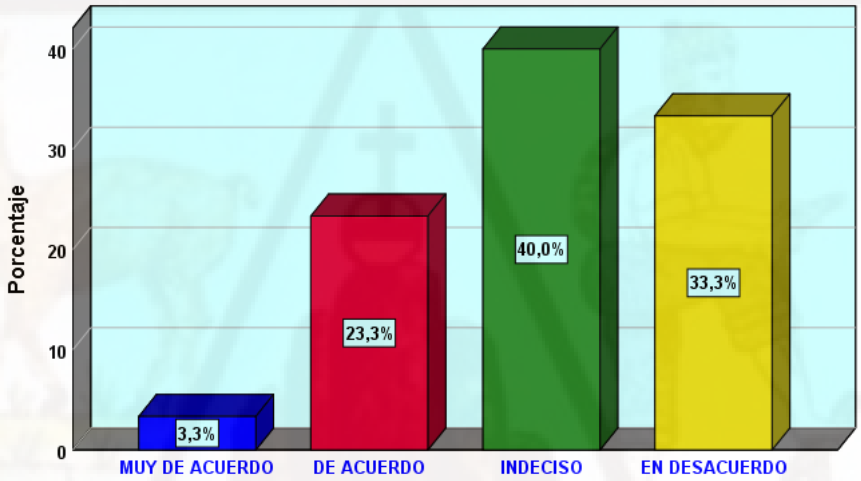


Grafico Nº 06: Considera que en la gestión de personal prevalece la ética evitando la corrupción

En la Tabla 06 y Gráfico Nº 06: Mencionan que se considera que en la gestión de personal prevalece la ética evitando la corrupción, el 40,00% señalan que están de indecisos, el 33,33% están en desacuerdo, 23,33% están de acuerdo, y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.1.7. La simplificación administrativa la conocen los trabajadores de la universidad

Tabla Nº 07: La simplificación administrativa la conocen los trabajadores de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	12	40,0	40,0	43,3
	INDECISO	9	30,0	30,0	73,3
	EN DESACUERDO	6	20,0	20,0	93,3
	MUY EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

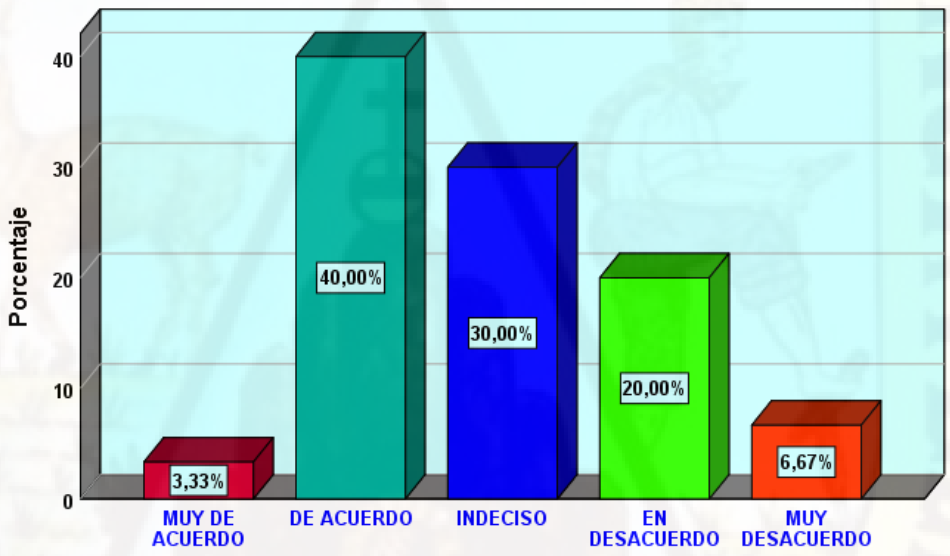


Grafico Nº 07: La simplificación administrativa la conocen los trabajadores de la universidad

En la Tabla 07 y Gráfico Nº 07: Mencionan que la simplificación administrativa la conocen los trabajadores de la universidad, el 40,0% señalan que están de acuerdo, el 30,0% están indecisos, 20,0% están en desacuerdo, el 6,7% están muy de acuerdo y el 3,33% están muy en desacuerdo.

4.1.8. Descentralización de las funciones de las autoridades hacia el personal

Tabla Nº 08: Se descentralizan las funciones de las autoridades hacia el personal en la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	14	46,7	46,7	50,0
	INDECISO	8	26,7	26,7	76,7
	EN DESACUERDO	6	20,0	20,0	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

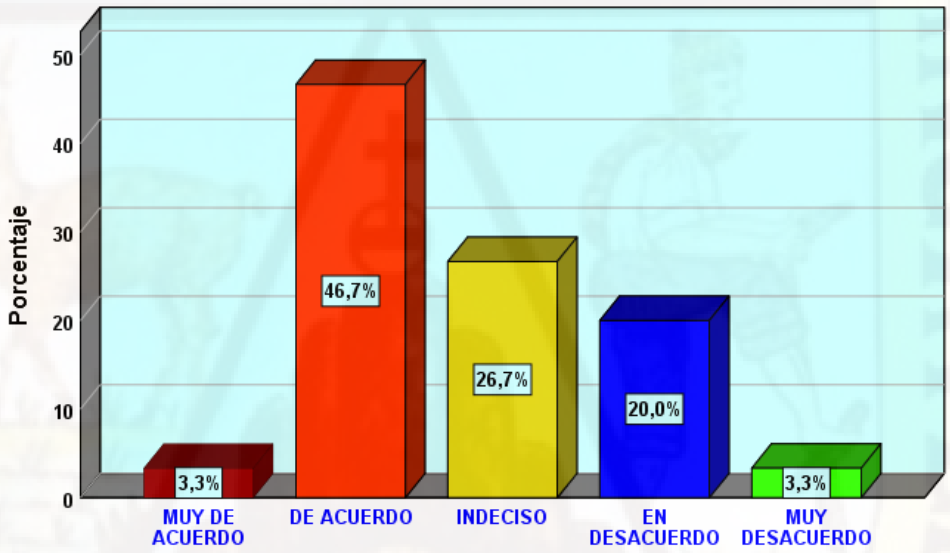


Grafico Nº 08: Se descentralizan las funciones de las autoridades hacia el personal en la universidad

En la Tabla 08 y Gráfico Nº 08: Mencionan que se descentralizan las funciones de las autoridades hacia el personal en la universidad, el 46,7% señalan que están de acuerdo, el 26,7% están indecisos, 20,0% están en desacuerdo, el 3,3% están muy de acuerdo y el 3,3% están muy desacuerdo.

4.1.9. Requieren reorientar la gestión de personal por las autoridades universitarias

Tabla Nº 09: Se requiere reorientar la gestión de personal por las autoridades universitarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	5	16,7	16,7	16,7
	DE ACUERDO	17	56,7	56,7	73,3
	INDECISO	5	16,7	16,7	90,0
	EN DESACUERDO	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

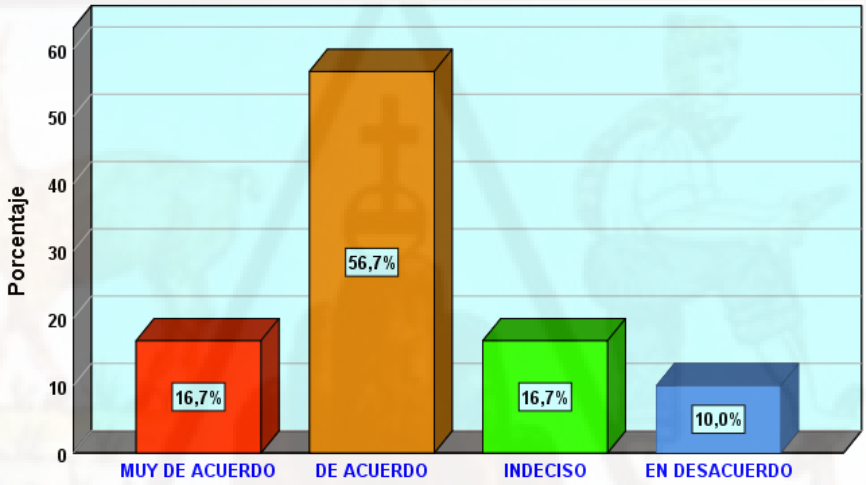


Grafico Nº 09: Se requiere reorientar la gestión de personal por las autoridades universitarias

En la Tabla 09 y Gráfico Nº 09: Se requiere reorientar la gestión de personal por las autoridades universitarias, el 56,7% señalan que están de acuerdo, el 16,7% están indecisos, el 16,7% están muy de acuerdo y el 10,0% están en desacuerdo.

4.1.10. Debe reducirse la desigualdad de trato al personal administrativo

Tabla Nº 10: En la universidad debe reducirse la desigualdad de trato al personal administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	9	30,0	30,0	30,0
	DE ACUERDO	15	50,0	50,0	80,0
	INDECISO	5	16,7	16,7	96,7
	EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

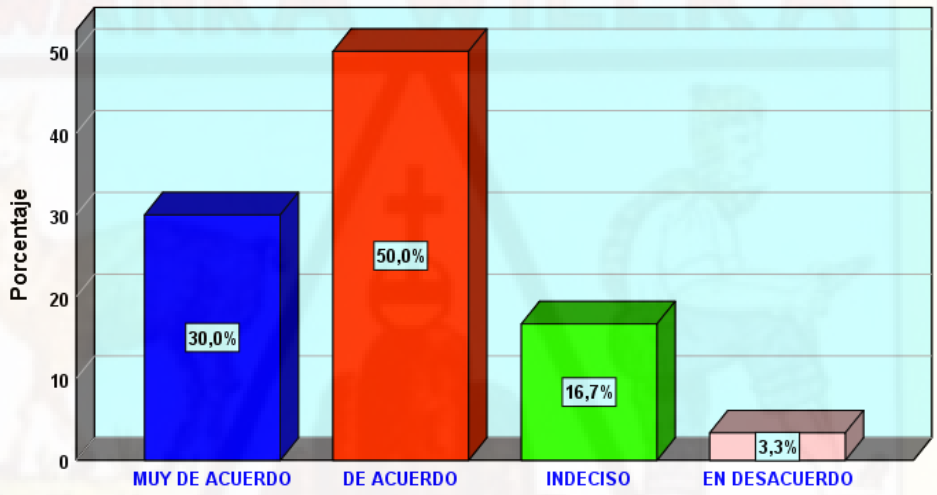


Grafico Nº 10: En la universidad debe reducirse la desigualdad de trato al personal administrativo

En la Tabla 10 y Gráfico Nº 10: Mencionan que en la universidad debe reducirse la desigualdad de trato al personal administrativo, el 50,0% señalan que están de acuerdo, el 30,0% están muy de acuerdo, 16,7% están indecisos y el 3,3% están en desacuerdo.

4.1.11. Gestión de calidad orientado al personal administrativo

Tabla Nº 11: Prevalece una buena gestión de calidad orientado al personal administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	2	6,7	6,7	6,7
	DE ACUERDO	8	26,7	26,7	33,3
	INDECISO	13	43,3	43,3	76,7
	EN DESACUERDO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

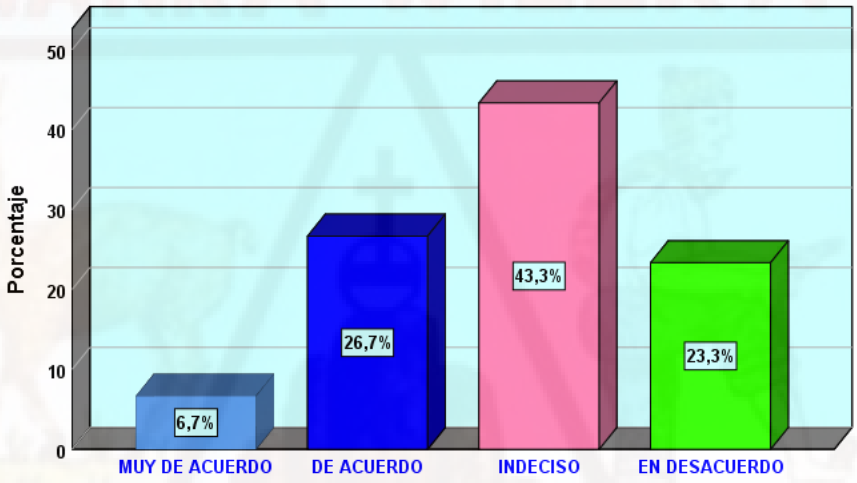


Grafico Nº 11: Prevalece una buena gestión de calidad orientado al personal administrativo

En la Tabla 11 y Gráfico Nº 11: Mencionan que prevalece una buena gestión de calidad orientado al personal administrativo, el 43,3% señalan que están indecisos, el 26,67% están de acuerdo, 23,3% están en desacuerdo y el 6,7% están muy de acuerdo.

4.1.12. Articulación entre unidades en la estructura organizacional de la universidad

Tabla Nº 12: Existe articulación entre unidades en la estructura organizacional de la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	9	30,0	30,0	33,3
	INDECISO	12	40,0	40,0	73,3
	EN DESACUERDO	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

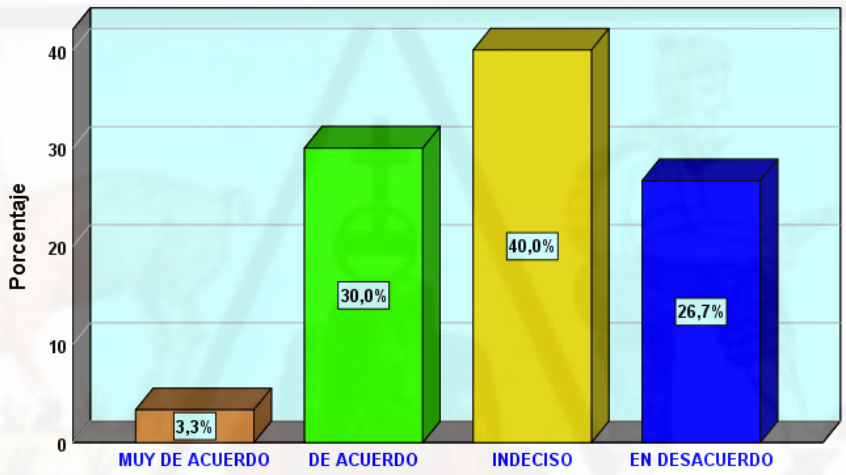


Grafico Nº 12: Existe articulación entre unidades en la estructura organizacional de la universidad

En la Tabla 12 y Gráfico Nº 12: Mencionan que existe articulación entre unidades en la estructura organizacional de la universidad, el 40,0% están indecisos, el 30,0% indican que están de acuerdo, el 26,7% mencionan que están en desacuerdo y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.1.13. Es transparente la gestión de personal en la universidad

Tabla Nº 13: Es transparente la gestión de personal en la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	7	23,3	23,3	26,7
	INDECISO	11	36,7	36,7	63,3
	EN DESACUERDO	7	23,3	23,3	86,7
	MUY EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

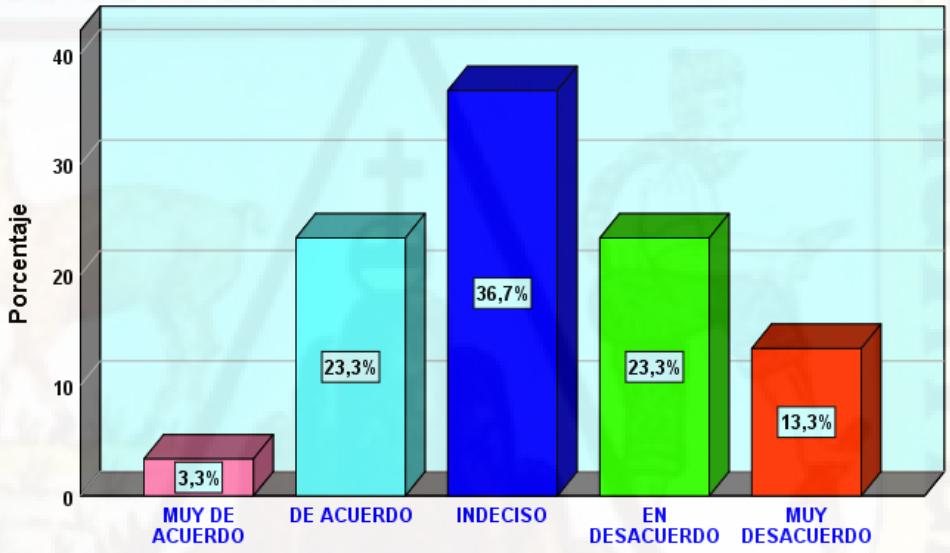


Grafico Nº 13: Es transparente la gestión de personal en la universidad

En la Tabla 13 y Gráfico Nº 13: Mencionan que es transparente la gestión de personal en la universidad, el 36,7% están indecisos, el 23,3% están en acuerdo, el 23,3% están en desacuerdo, el 13,3% están muy en desacuerdo y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.1.14. Sensibilización al personal administrativo para cumplir eficientemente sus labores

Tabla Nº 14: Se sensibiliza al personal administrativo para cumplir eficientemente sus labores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	11	36,7	36,7	40,0
	INDECISO	8	26,7	26,7	66,7
	EN DESACUERDO	8	26,7	26,7	93,3
	MUY EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

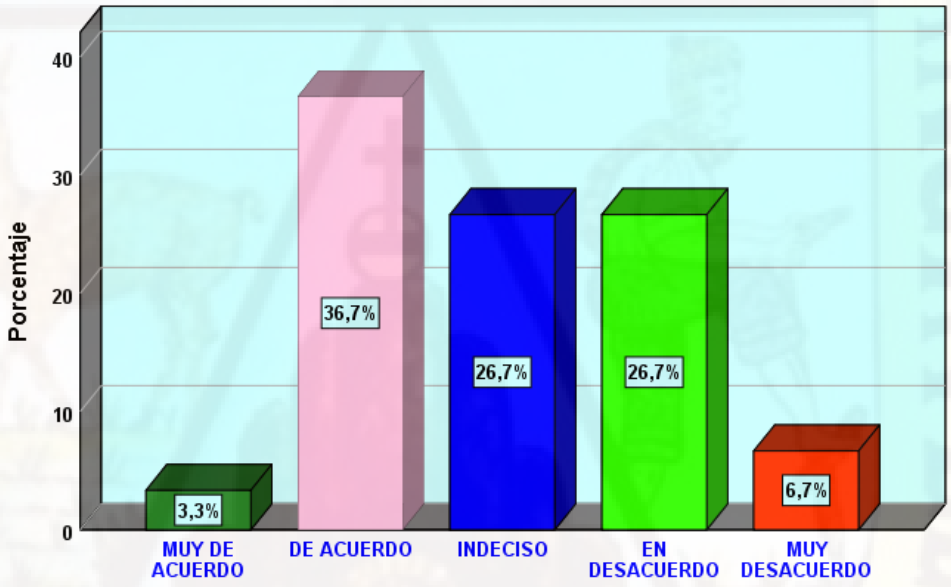


Grafico Nº 14: Se sensibiliza al personal administrativo para cumplir eficientemente sus labores

En la Tabla 14 y Gráfico Nº 14: Mencionan que se sensibiliza al personal administrativo para cumplir eficientemente sus labores, el 36,7% están en acuerdo, el 26,7% están indeciso, el 26,7% están en desacuerdo, el 6,67% están muy en desacuerdo y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.1.15. Los servicios que ofrece la universidad necesitan mejorarse

Tabla Nº 15: Los servicios que ofrece la universidad necesitan mejorarse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	12	40,0	40,0	40,0
	DE ACUERDO	12	40,0	40,0	80,0
	INDECISO	3	10,0	10,0	90,0
	EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

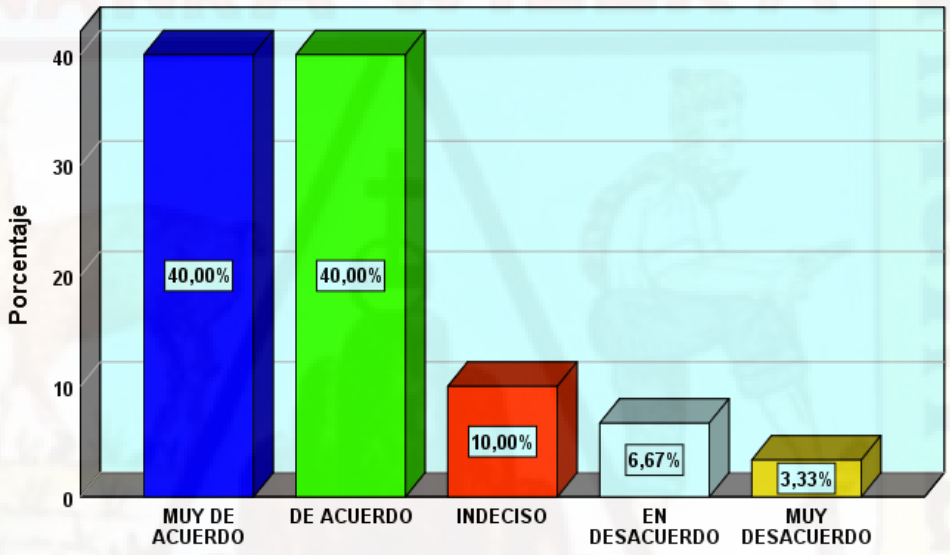


Grafico Nº 15: Los servicios que ofrece la universidad necesitan mejorarse

En la Tabla 15 y Gráfico Nº 15: Mencionan que los servicios que ofrece la universidad necesitan mejorarse, el 40,0% dicen que están muy de acuerdo, el 40,0% dicen que están de acuerdo, el 10,0% están indeciso, el 6,7% están en desacuerdo y el 3,3% están muy en desacuerdo.

4.2. Decisiones del Contador Público (Convocatorias CAS)

4.2.1. Liderazgo y trabajo en equipo en la universidad

Tabla Nº 16: Existe liderazgo y trabajo en equipo en la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	10	33,3	33,3	36,7
	INDECISO	7	23,3	23,3	60,0
	EN DESACUERDO	5	16,7	16,7	76,7
	MUY EN DESACUERDO	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

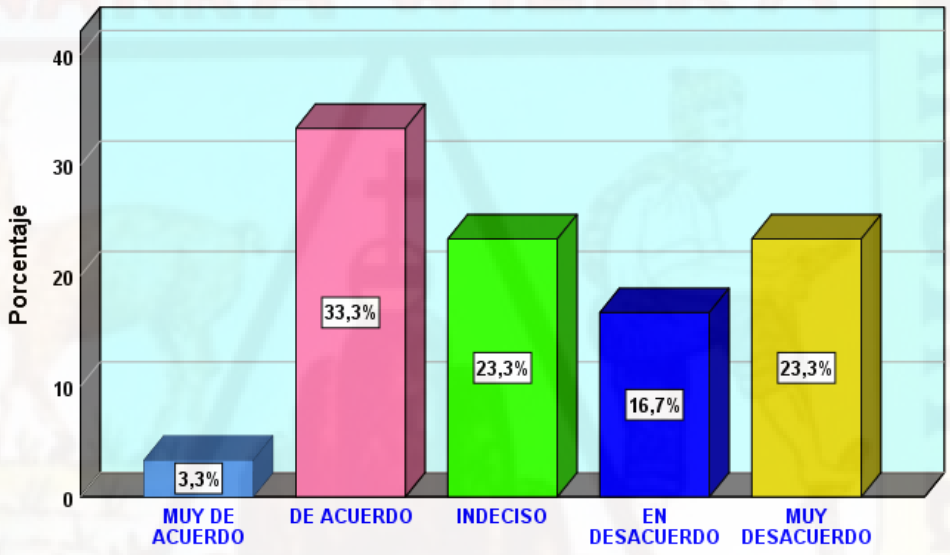


Grafico Nº 16:Existe liderazgo y trabajo en equipo en la universidad

En la Tabla 16 y Gráfico Nº 16: Mencionan que existe liderazgo y trabajo en equipo en la universidad, el 33,3% están de acuerdo, el 23,3% están indecisos, el 23,3% están muy desacuerdo, el 16,7% están en desacuerdo y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.2.2. Convocatorias plazas CAS se decide identificando y analizando los problemas de personal

Tabla Nº 17: Para convocar plazas CAS se decide identificando y analizando los problemas de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	4	13,3	13,3	13,3
	DE ACUERDO	10	33,3	33,3	46,7
	INDECISO	11	36,7	36,7	83,3
	EN DESACUERDO	3	10,0	10,0	93,3
	MUY EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

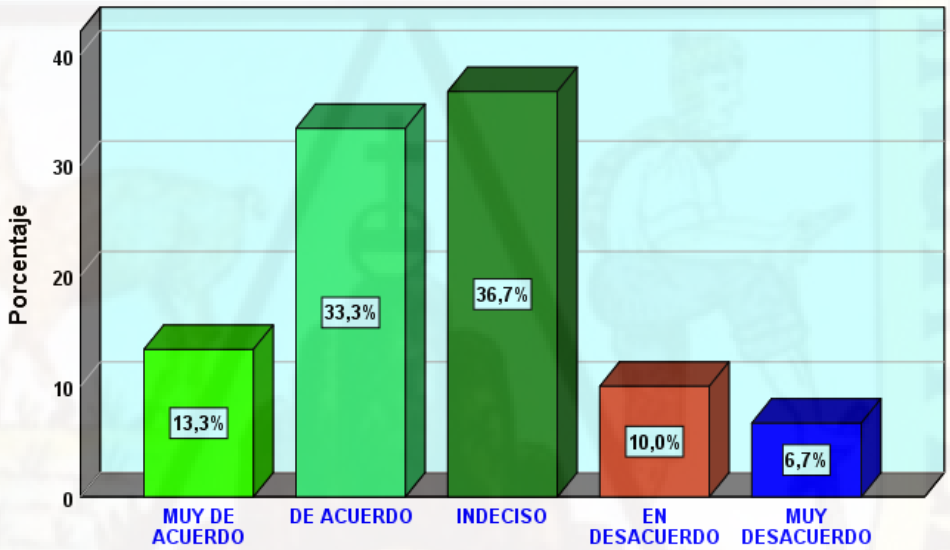


Grafico Nº 17: Para convocar plazas CAS se decide identificando y analizando los problemas de personal

En la Tabla 17 y Gráfico Nº 17: Mencionan que para convocar plazas CAS se decide identificando y analizando los problemas de personal, el 36,7% están indecisos, el 33,3% están de acuerdo, el 13,3% están muy de acuerdo, el 10,0% están en desacuerdo y el 6,7% están muy desacuerdo.

4.2.3. En las decisiones se pondera los criterios y evalúa las alternativas a decidir

Tabla Nº 18: Al tomar una decisión se pondera los criterios y evalúa las alternativas a decidir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	13	43,3	43,3	46,7
	INDECISO	14	46,7	46,7	93,3
	EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

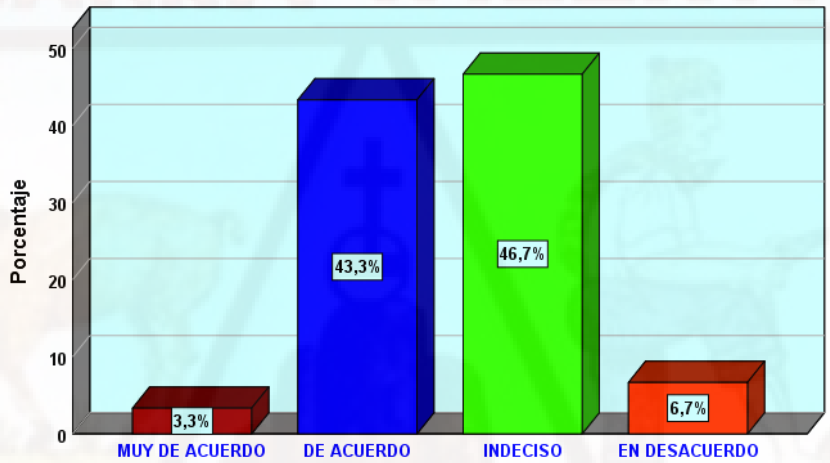


Grafico Nº 18: Al tomar una decisión se pondera los criterios y evalúa las alternativas a decidir

En la Tabla 18 y Gráfico Nº 18: Mencionan que al tomar una decisión se pondera los criterios y evalúa las alternativas a decidir, el 46,7% están indeciso, el 43,3% están de acuerdo, el 6,7% están en desacuerdo y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.2.4. Elección de la mejor alternativa para los procesos de convocatorias CAS

Tabla Nº 19: Siempre se elige la mejor alternativa para los procesos de convocatorias CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	14	46,7	46,7	46,7
	INDECISO	10	33,3	33,3	80,0
	EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	93,3
	MUY EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

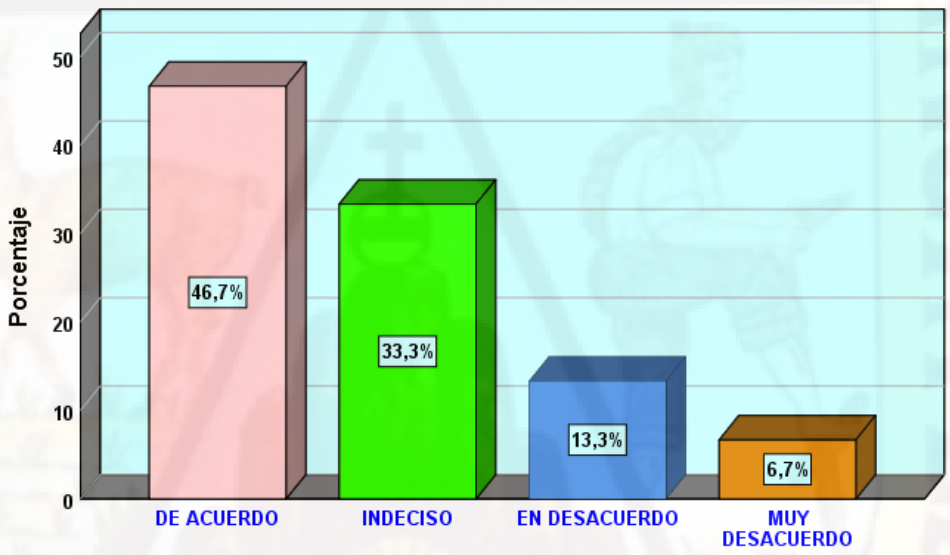


Grafico Nº 19:Siempre se elige la mejor alternativa para los procesos de convocatorias CAS

En la Tabla 19 y Gráfico Nº 19: Siempre se elige la mejor alternativa para los procesos de convocatorias CAS, el 46,7% mencionan que están de acuerdo, el 33,33% están indecisos, el 13,33% están en desacuerdo y el 6,7% están muy en desacuerdo.

4.2.5. Implementación de las decisiones de requerimientos de personal CAS en la universidad

Tabla Nº 20: Se implementa las decisiones de requerimientos de personal CAS en la universidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	12	40,0	40,0	43,3
	INDECISO	11	36,7	36,7	80,0
	EN DESACUERDO	5	16,7	16,7	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

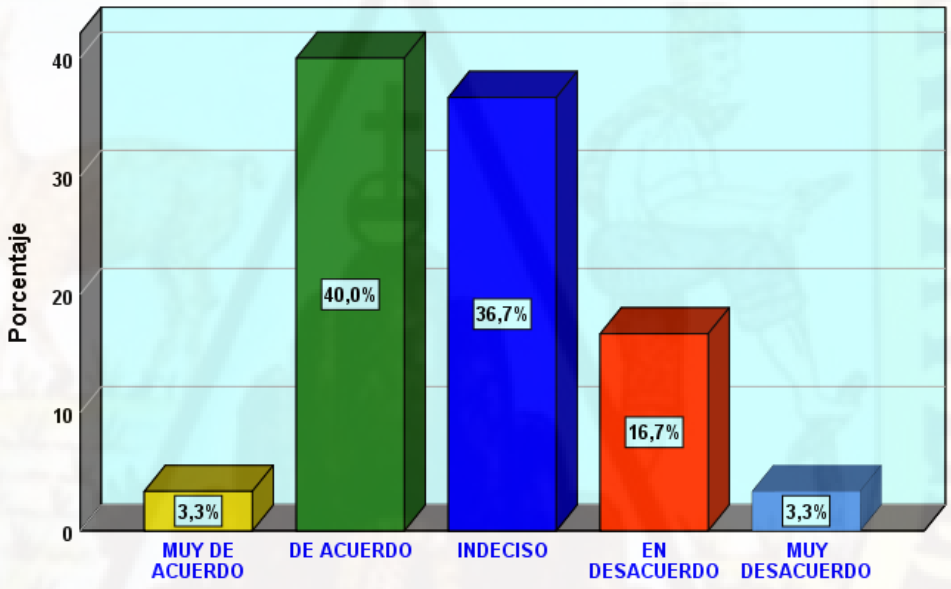


Grafico Nº 20: Se implementa las decisiones de requerimientos de personal CAS en al universidad

En la Tabla 20 y Gráfico Nº 20: Se implementa las decisiones de requerimientos de personal CAS en la universidad, el 40,0% dicen que están de acuerdo, el 36,7% están indecisos, el 16,7% están en desacuerdo, el 3,3% están muy de acuerdo y el 3,3% están muy en desacuerdo.

4.2.6. Evaluación de las decisiones tomadas de convocatorias CAS a su culminación del proceso

Tabla Nº 21: Se evalúa las decisiones tomadas de convocatorias CAS a su culminación del proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	1	3,3	3,3	3,3
	DE ACUERDO	12	40,0	40,0	43,3
	INDECISO	13	43,3	43,3	86,7
	EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

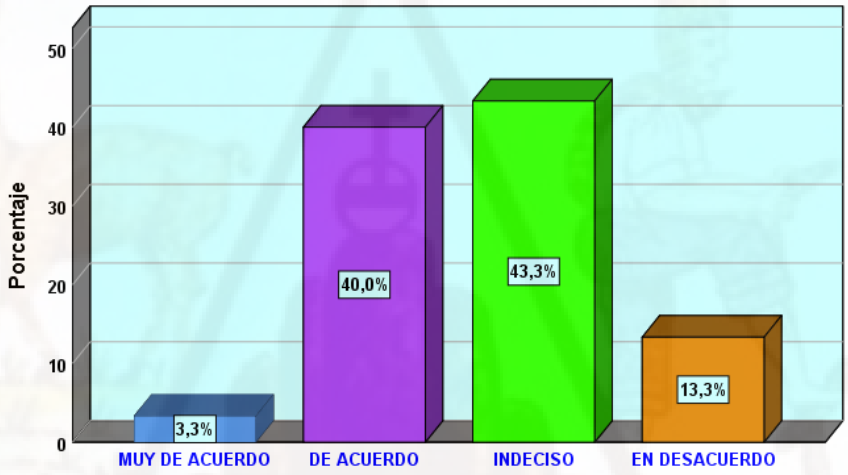


Grafico Nº 21: Se evalúa las decisiones tomadas de convocatorias CAS a su culminación del proceso

En la Tabla 21 y Gráfico Nº 21: Se evalúa las decisiones tomadas de convocatorias CAS a su culminación del proceso, el 43,3% mencionan que están de indecisos, el 40,0% están de acuerdo, el 13,3% están en desacuerdo y el 3,3% están muy de acuerdo.

4.2.7. El Contador Público debe poseer nivel académico y experiencia para convocatorias CAS

Tabla Nº 22: El Contador Público debe poseer nivel académico y experiencia para convocatorias CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	8	26,7	26,7	26,7
	DE ACUERDO	18	60,0	60,0	86,7
	INDECISO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

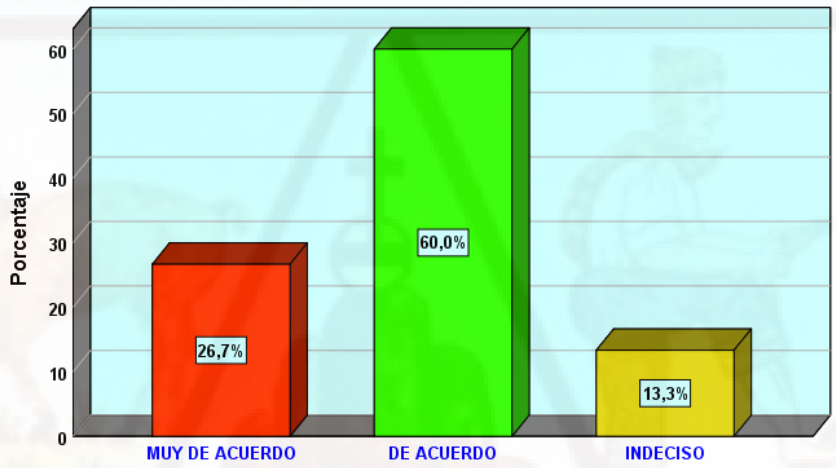


Grafico Nº 22:El Contador Público debe poseer nivel académico y experiencia para convocatorias CAS

En la Tabla 22 y Gráfico Nº 22: Mencionan que el Contador Público debe poseer nivel académico y experiencia para convocatorias CAS, el 60,0% aluden que están de acuerdo, el 26,7% están muy de acuerdo y el 13,3% están indecisos.

4.2.8. Los Contadores Públicos debe conocer la normatividad y los procesos de convocatorias CAS

Tabla Nº 23: Los Contadores Públicos debe conocer la normatividad y los procesos de convocatorias CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	6	20,0	20,0	20,0
	DE ACUERDO	18	60,0	60,0	80,0
	INDECISO	5	16,7	16,7	96,7
	EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

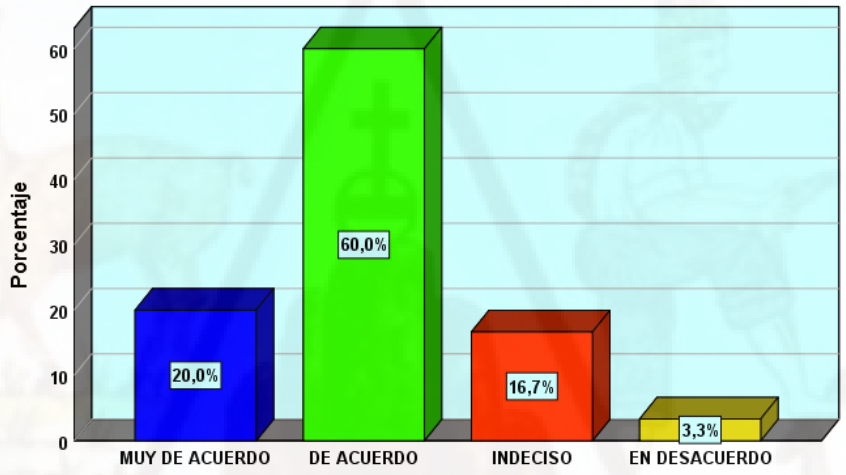


Grafico Nº 23: Los Contadores Públicos debe conocer las normatividad y los procesos de convocatorias CAS

En la Tabla 23 y Gráfico Nº 23: Los Contadores Públicos debe conocer las normatividades y los procesos de convocatorias CAS, el 60,0% están de acuerdo, el 16,7% están indecisos, el 20,0% están muy de acuerdo y el 3,33% están muy en desacuerdo.

4.2.9. Los Contadores Públicos deben poseer alta capacidad de gestión de personal CAS

Tabla Nº 24: Los Contadores Públicos deben poseer alta capacidad de gestión de personal CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	9	30,0	30,0	30,0
	DE ACUERDO	12	40,0	40,0	70,0
	INDECISO	5	16,7	16,7	86,7
	EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

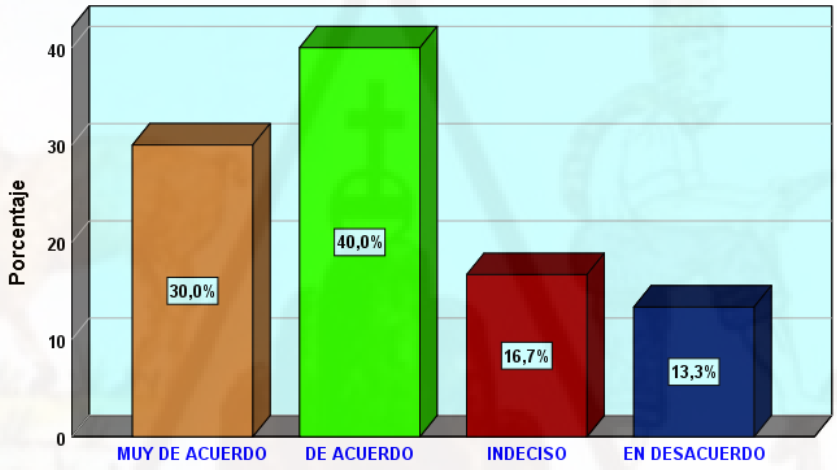


Grafico Nº 24:Los Contadores Públicos deben poseer alta capacidad de gestión de personal CAS

En la Tabla 24 y Gráfico Nº 24: Los Contadores Públicos deben poseer alta capacidad de gestión de personal CAS, el 40,0% están de acuerdo, el 30,0% están muy de acuerdos, el 16,7% están indecisos y el 13,3% están en desacuerdo.

4.2.10. Existen riesgos que debe asumir el Contador Público en la gestión CAS

Tabla Nº 25: Considera que existen riesgos que debe asumir el Contador Público en gestión CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	5	16,7	16,7	16,7
	DE ACUERDO	13	43,3	43,3	60,0
	INDECISO	11	36,7	36,7	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

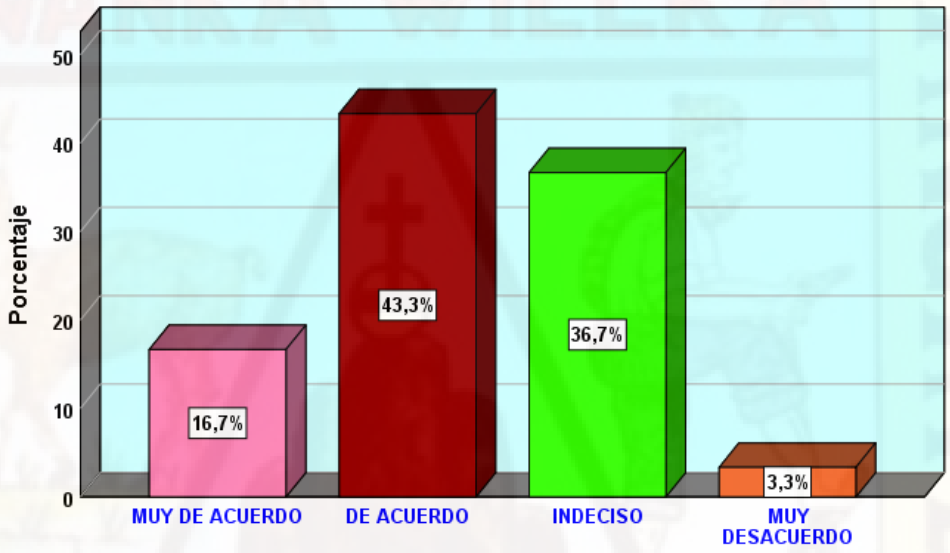


Grafico Nº 25:Considera que existen riesgos que debe asumir el Contador Público en gestión CAS

En la Tabla 25 y Gráfico Nº 25: Se considera que existen riesgos que debe asumir el Contador Público en gestión CAS, el 43,7% están de acuerdo, el 36,7% están indecisos, el 16,7% están muy de acuerdos y el 3,3% están muy en desacuerdo.

4.2.11. El Contador Público debe decidir en equipo racionalmente las necesidades CAS

Tabla Nº 26: El Contador Público debe decidir en equipo racionalmente las necesidades CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	5	16,7	16,7	16,7
	DE ACUERDO	14	46,7	46,7	63,3
	INDECISO	10	33,3	33,3	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

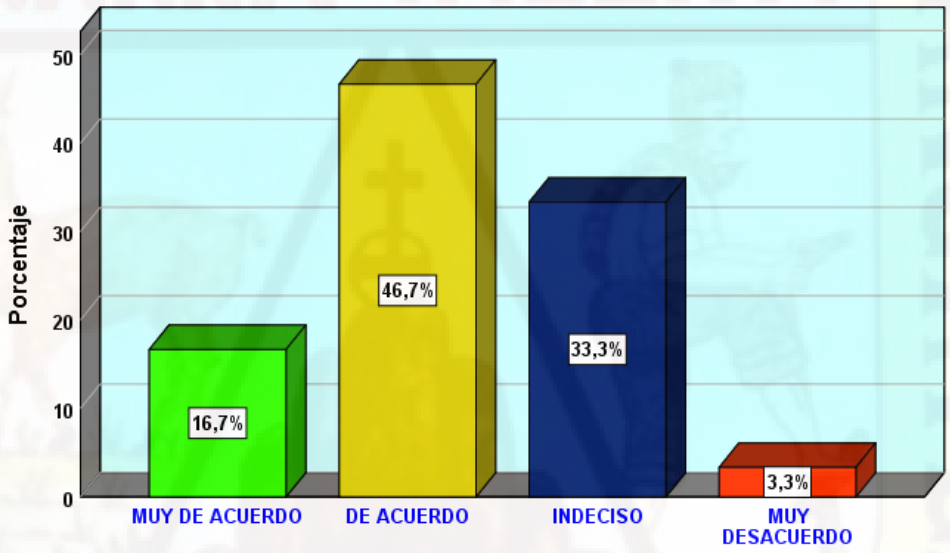


Grafico Nº 26: El Contador Público debe decidir en equipo racionalmente las necesidades CAS

En la Tabla 26 y Gráfico Nº 26: El Contador Público debe decidir en equipo racionalmente las necesidades CAS, el 46,7% están de acuerdo, el 33,3% están indecisos, el 16,7% están muy de acuerdos y el 3,3% están muy en desacuerdo.

4.2.12. Los Contadores Públicos son intuitivos y tienen estilos de decisión

Tabla Nº 27: Los Contadores Públicos son intuitivos y tienen estilos de decisión en gestión de personal CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	2	6,7	6,7	6,7
	DE ACUERDO	13	43,3	43,3	50,0
	INDECISO	10	33,3	33,3	83,3
	EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

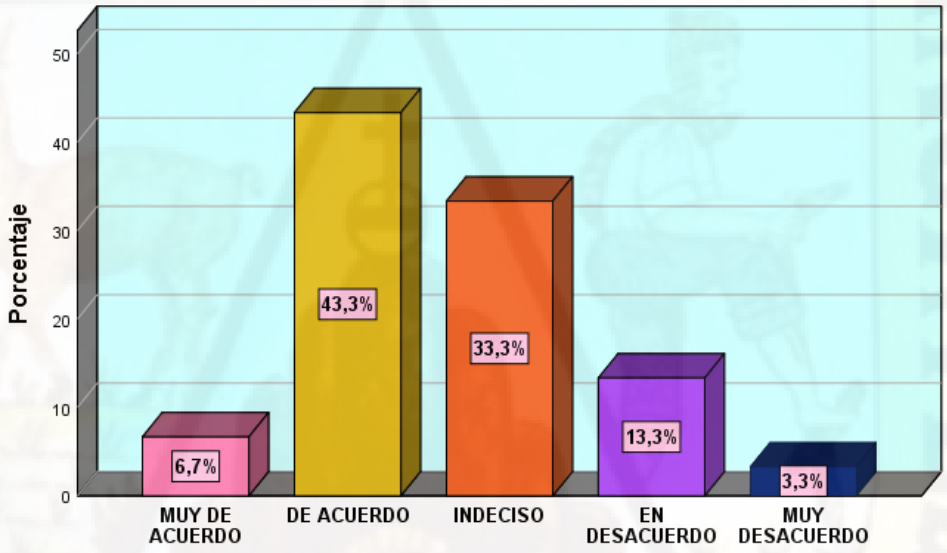


Grafico Nº 27: Los Contadores Públicos son intuitivos y tienen estilos de decisión en gestión de personal CAS

En la Tabla 27 y Gráfico Nº 27: Los Contadores Públicos son intuitivos y tienen estilos de decisión en gestión de personal CAS, el 43,3% están de acuerdo, el 33,3% están indecisos, el 13,3% están en desacuerdo, el 6,7% están muy de acuerdos y el 3,3% están muy en desacuerdo.

4.2.13. Los Contadores Públicos para decidir deben utilizar sus destrezas y habilidades

Tabla Nº 28: Los Contadores Públicos para decidir deben utilizar sus destrezas y habilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	3	10,0	10,0	10,0
	DE ACUERDO	17	56,7	56,7	66,7
	INDECISO	7	23,3	23,3	90,0
	EN DESACUERDO	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

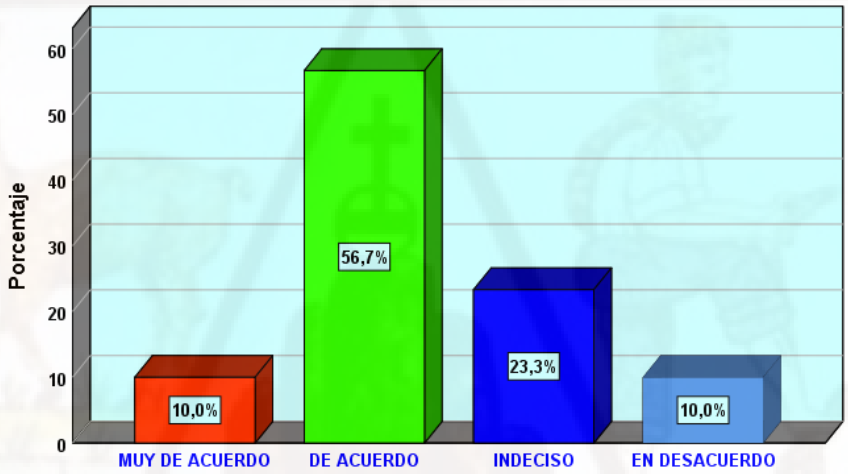


Grafico Nº 28: Los Contadores Públicos para decidir deben utilizar sus destrezas y habilidades

En la Tabla 28 y Gráfico Nº 28: Los Contadores Públicos para decidir deben utilizar sus destrezas y habilidades, el 56,7% están de acuerdo, el 23,3% están indecisos, el 10,0% están muy de acuerdos y el 10,0% están muy en desacuerdo.

4.2.14. Desempeño decidido orientado a la satisfacción de los usuarios

Tabla Nº 29: Existe un buen desempeño decidido orientado a la satisfacción de los usuarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	3	10,0	10,0	10,0
	DE ACUERDO	12	40,0	40,0	50,0
	INDECISO	9	30,0	30,0	80,0
	EN DESACUERDO	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

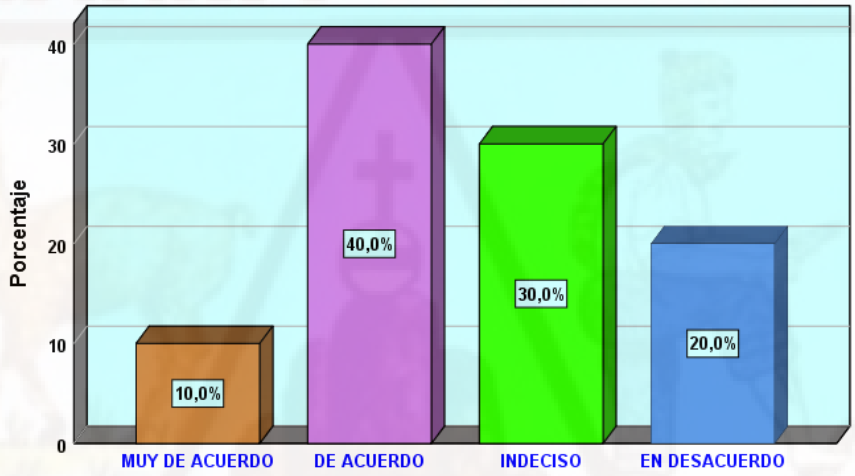


Grafico Nº 29: Existe un buen desempeño decidido orientado a la satisfacción de los usuarios

En la Tabla 29 y Gráfico Nº 29: Existe un buen desempeño decidido orientado a la satisfacción de los usuarios, el 40,0% están de acuerdo, el 30,0% están indecisos, el 20,0% están en desacuerdo, el 10,0% están muy en acuerdo.

4.2.15. En decisiones de convocatorias CAS se aplica estrictamente la normativa vigente

Tabla Nº 30: En decisiones de convocatorias CAS se aplica estrictamente la normativa vigente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	6	20,0	20,0	20,0
	DE ACUERDO	13	43,3	43,3	63,3
	INDECISO	8	26,7	26,7	90,0
	EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	96,7
	MUY EN DESACUERDO	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

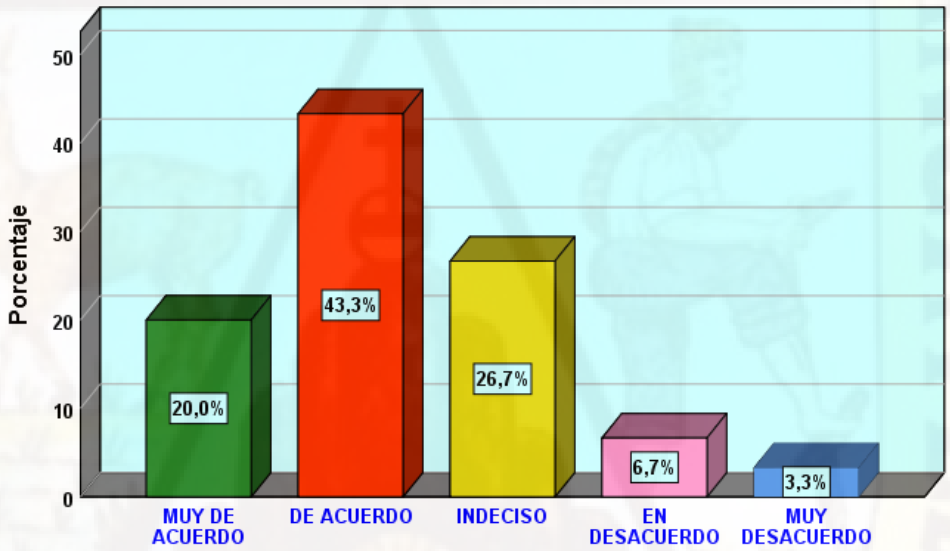


Grafico Nº 30: En decisiones de convocatorias Cas se aplica estrictamente la normativa vigente

En la Tabla 30 y Gráfico Nº 30: En decisiones de convocatorias CAS se aplica estrictamente la normativa vigente, el 43,3% mencionan que están de acuerdo, el 26,7% están indecisos, el 20,0% están muy de acuerdo, el 6,7% están en desacuerdo y el 3,3% están muy en desacuerdo.

4.2.16. Cumplimiento de los planes y programas decididos de las convocatorias CAS

Tabla Nº 31: Se cumplen los planes y programas decididos de las convocatorias CAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MUY DE ACUERDO	6	20,0	20,0	20,0
	DE ACUERDO	13	43,3	43,3	63,3
	INDECISO	7	23,3	23,3	86,7
	EN DESACUERDO	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

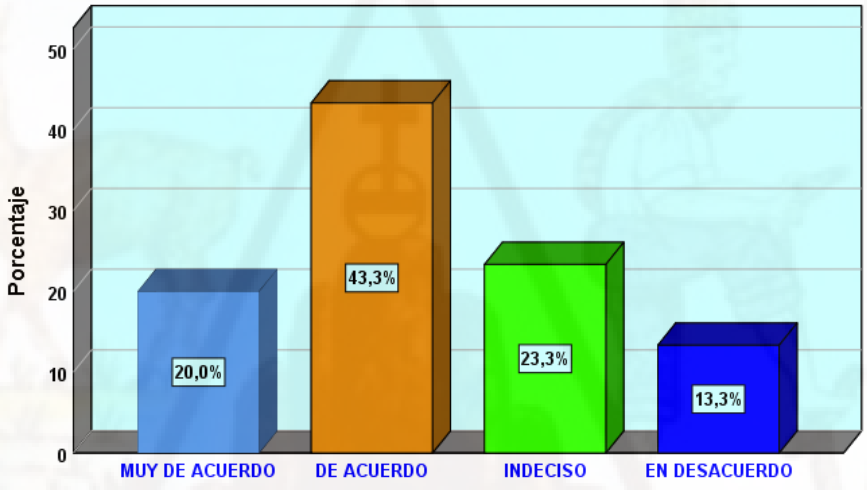


Grafico Nº 31: Se cumplen los planes y programas decididos de las convocatorias CAS

En la Tabla 31 y Gráfico Nº 31: Se cumplen los planes y programas decididos de las convocatorias CAS, el 43,3% aluden están de acuerdo, el 23,3% determinan que están indecisos, el 20,0% indican que están muy de acuerdo y el 13,3% están muy en desacuerdo.

4.2.17. Capacitación de los trabajadores CAS bajo presupuesto propio y empoderamiento

Tabla Nº 32: Se capacitan a los trabajadores CAS bajo presupuesto propio y empoderamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DE ACUERDO	16	53,3	53,3	53,3
	INDECISO	9	30,0	30,0	83,3
	EN DESACUERDO	2	6,7	6,7	90,0
	MUY EN DESACUERDO	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

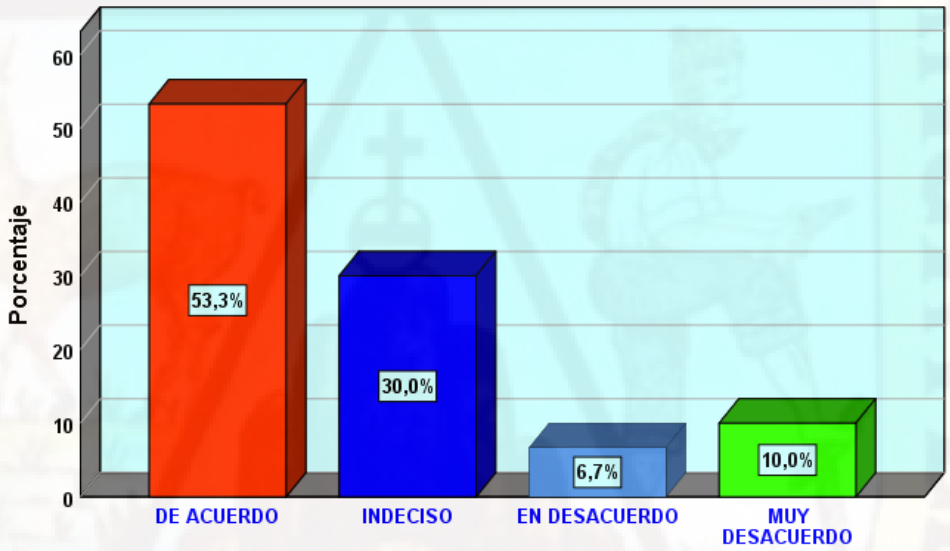


Grafico Nº 32: Se capacitan a los trabajadores CAS bajo presupuesto propio y empoderamiento

En la Tabla 32 y Gráfico Nº 32: Se capacitan a los trabajadores CAS bajo presupuesto propio y empoderamiento, el 53,3% mencionan que están de acuerdo, el 30,00% indican que están indecisos, el 10,0% determinan que están muy en desacuerdo y el 6,7% están muy desacuerdo.

4.3. Análisis de Datos Bivariados

4.3.1. Prueba de Hipótesis “a”

✪ **Planteamiento de la hipótesis:**

Es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi)

No es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Ho)

✪ **Correlación en SPSS**

Correlaciones

			Gestión de Personal para el Cambio	Proceso Decisional en Convocatorias CAS
Rho de Spearman	Gestión de Personal para el Cambio	Coeficiente de correlación	1,000	,966**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Proceso Decisional en Convocatorias CAS	Coeficiente de correlación	,966**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

✪ **Conclusión:**

Existe alta correlación (0,966) entre la gestión de personal para el cambio con el proceso decisional en convocatorias CAS. La correlación es significativa (0,00).

4.3.2. Prueba de Hipótesis “b”

✪ **Planteamiento de la hipótesis:**

Es alta y significativa la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi)

No es alta y significativa la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Ho)

✪ **Correlación en SPSS**

Correlaciones

			Modernización de la Gestión de Personal	Perfil del Contador Público en Convocatorias CAS
Rho de Spearman	Modernización de la Gestión de Personal	Coeficiente de correlación	1,000	,987**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Perfil del Contador Público en Convocatorias CAS	Coeficiente de correlación	,987**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

✪ **Conclusión:**

Existe alta correlación (0,987) entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del contador público en convocatorias CAS. La correlación es significativa (0,00).

4.3.3. Prueba de Hipótesis “c”

- **Planteamiento de la hipótesis:**

  Es alta y significativa la relación la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi)

  No es alta y significativa la relación la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Ho)

- **Correlación en SPSS**

Correlaciones

			Gestión de Personal Abierta	Desempeño Decisional en Convocatorias CAS
Rho de Spearman	Gestión de Personal Abierta	Coeficiente de correlación	1,000	,960**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	30	30
	Desempeño Decisional en Convocatorias CAS	Coeficiente de correlación	,960**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	30	30

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

- **Conclusión:**

  Existe alta correlación (0,960) entre la gestión de personal abierta con el desempeño decisional en convocatorias CAS. La correlación es significativa (0,00).

4.4. Discusión

La investigación realizada surge por la problemática de personal que existen en las instituciones públicas, siendo necesaria abordar problemas acerca de la gestión pública de personal del cambio, la modernización y la promoción de la gestión de personal abierta y determinar cómo se relaciona con el proceso decisional, uso del perfil que ostenta el Contador Público y el desempeño de sus decisiones como los gestores gerenciales en materia de personal que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica. Actualmente, la problemática de implantación de una nueva gestión pública según Ramió (2015) implica que, existen problemas de cara a vincular con el estado relacional con el estado de bienestar, en el sentido de que unos servicios públicos prestados por organizaciones públicas pueden generar efectos asimétricos sobre los ciudadanos. - con relación al modelo de administración relacional hay que tener presente que una administración que no “rema” puede olvidar los rudimentos básicos de la navegación y perder el control de la nave. - Se confunden medios con fines, al considerarse indicadores y actuaciones modernizadoras como fines en sí mismos (tecnologías de la información, indicadores de gestión, cambios en los organigramas y en los procedimientos, etc.). Por otro lado, consideramos importante los antecedentes de la tesis de Romero (2015) en su tesis titulada “La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas del Ecuador. Caso: Universidad Técnica de Machala” para optar el grado académico de doctor en Ciencias Administrativas en la Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El trabajo de investigación de tipo aplicada y nivel descriptivo se realizó mediante la aplicación de un cuestionario la unidad de análisis. La gestión pública acredita muchos aspectos diferenciales con relación a la gestión privada y, por otro lado, la teoría de la gestión privada es una ciencia inmadura y sus prescripciones son totalmente coyunturales y suelen tener un margen de error muy elevado (las empresas “excelentes” en realidad no lo son o bien

dejan de serlo en poco tiempo). No existen antecedentes relevantes sobre el tema de investigación siendo necesaria abordar problemas acerca de la gestión pública de personal del cambio, la modernización y la promoción de la gestión de personal abierta y determinar cómo se relaciona con el proceso decisional, uso del perfil que ostenta el Contador Público y el desempeño de sus decisiones como gestores gerenciales en materia de personal que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica. Razones por la cual, nos formulamos el problema: ¿Cuál es la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017? Por la cual, formulamos el objetivo siguiente: Determinar la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. Realizado el trabajo de campo procedimos a contrastar la hipótesis arribando a las siguientes conclusiones: Para la hipótesis “a” Existe alta correlación (0,966) entre la gestión de personal para el cambio con el proceso decisional en convocatorias CAS. La correlación es significativa (0,00). Para la hipótesis “b” Existe alta correlación (0,987) entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del contador público en convocatorias CAS. La correlación es significativa (0,00) y para la hipótesis “c” Existe alta correlación (0,960) entre la gestión de personal abierta con el desempeño decisional en convocatorias CAS. La correlación es significativa (0,00). Por lo tanto, en concordancia con los resultados mostrados en las gráficas y tablas se puede concluir que la mayoría opina que para una buena gestión pública de personal se relaciona altamente las decisiones que toma el contador Público, en este caso para la Universidad Nacional de Huancavelica.

CONCLUSIONES

1. Existe alta correlación (0,966) entre la gestión de personal para el cambio con el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica. La correlación es significativa (0,00). Se aprecia en los resultados que la mayoría para una buena gestión de personal orientada al cambio debe considerarse las políticas institucionales basados en la aplicación de estrategias que se reflejan en el plan estratégico. Además, debe existir una buena intención de las autoridades para la gestión de procesos dotados de presupuesto las cuales se someten al monitoreo y evaluación constante. En el proceso decisional de convocatorias CAS para su adecuada gestión se identifican la problemática, criterios de decisión y ponderación ante lo cual, se evalúan las alternativas y se implementa la decisión.

2. Existe alta correlación (0,987) entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del contador público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica. La correlación es significativa (0,00). Se aprecia en los resultados en que la mayoría que para una efectiva modernización de gestión de personal opinan que es importante la simplificación administrativa y descentralizada para una gestión de calidad en los servicios articulando la gestión. Frente a lo descrito es necesaria determinar el perfil del Contador Público que tenga experiencia, nivel académico y conocimiento sobre convocatorias CAS reduciendo los riesgos y trabajando en equipo utilizando sus estilos de decisión y las habilidades que posea.

3. Existe alta correlación (0,960) entre la gestión de personal abierta con el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica. La correlación es significativa (0,00). Se aprecia en los resultados en que la mayoría que para una eficiente gestión de personal debe ser bajo puertas abiertas hacia los usuarios y/o administrados se requiere una adecuada sensibilización con participación de la comunidad universitaria que tenga acceso a la información orientada a mejorar la problemática existente de los servicios con buenas prácticas de gestión las cuáles, se deben considerarse en un portal

de información para el fortalecimiento de las capacidades. Siendo importante el desempeño al tomar las decisiones el contador para las convocatorias CAS en su proceso sean efectiva basados en la satisfacción e impacto hacia los administrados, espetando a la aplicación normativa paralelo a ello se considera el monitoreo de las actividades basados en la capacitación hacia los trabajadores donde la institución tenga una adecuada implementación estructural.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, para la gestión de personal orientada al cambio capacitar al personal que intervienen en los procesos de convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica. Deben estar plasmados en un cronograma basados en las políticas públicas y las estrategias formuladas en el plan estratégico de la universidad debe existir una buena intención de las autoridades para la gestión de procesos dotados de presupuesto las cuales se someten al monitoreo y evaluación constante. Para realizar el proceso decisional de convocatorias CAS deben identificarse la problemática, criterios de decisión y ponderación ante lo cual, se debe evaluar las alternativas y obligatoriamente debe implementar la decisión.

2. Se recomienda, para la modernización para la gestión de personal implantar una simplificación administrativa y descentralizar las funciones de la jefatura de personal utilizando barómetros de gestión de calidad en los servicios hacia los administrados. Esta debe articularse en todas las oficinas de la universidad que les competan de acuerdo al organigrama estructural vigente. El perfil del Contador Público que tome decisiones en las convocatorias CAS debe poseer suficiente: nivel académico, experiencia, conocimiento, capacidad de gestión con un sístilo de decisión adaptado a la realidad del entorno en la cual es importante el ejercicio de sus habilidades técnicas, humanas y conceptuales.

3. Se recomienda, para la gestión de personal abierta debe instaurarse en la universidad la transparencia de la gestión sensibilizando a la comunidad universitaria quienes deben acceder a la información pública universitaria orientada a mejorar los servicios y así liderar mediante una gestión de calidad y con un adecuado trabajo en equipo y liderar en su entorno. Deben considerarse en el portal web informativo de la universidad. Esta tendrá un impacto hacia los administrados respetándose la normatividad aplicando de acuerdo a los plazos, los planes y programas trazados empoderando a los trabajadores administrativos de la universidad, lógicamente satisfaciendo su necesidades económicas y sociales de acuerdo a la realidad de la ciudad de Huancavelica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caballero Romero, A. (2015). *Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del cómo formularlos.* México: Cengage Learning.

Cabezas Barrientos, J. (2015). *La auditoría de cumplimiento y su incidencia en la gestión pública del centro vacacional Humpaní-Chosica Lima 2014.* Lima: Facultad de Ciencias Contables, EconómiCAS en la y Financieras. Sección Psgrado USMP.

Campana Añasco, D. (2016). Academia de la magistratura. *Nueva gestión pública distrito judicial de Huancavelica*. Huancavelica, Perú.

Canales Aybar, E. (2008). Gestión Estratégica del gobierno local para el desarrollo sustentable CAS en lao Lunahuná (2003-2006). *Tesis para optar el grado académico de magíster en ciencoas administrativas con mención en gestión empresarial*. Lima, Perú: Escuela de Pos Grado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Latillo Maza, J. V. (2004). Reingeniería y gestión municipal. *Tesis para optar el grado académico de doctor en ciencias contables y empresariales*. Lima, Perú: Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Charles, W. (2001). *Administración estratégica un enfoque integrado.* Bogotá, Colombia: Mc graw Hill.

Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración.* México: Mc Graw - Hill interamericana.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

Egusquiza Pereda, C. (2000). *Auditoría de gestión.* Lima- Perú: Intituto de Investigación de Ciencias Financieras y Contables - UNMSM.

Guillermo M., C. (2013). *La nueva gestión pública. Una introducción al concepto y a la práctica.* México: Siglo Veintiuno.

Hernández Sampieri, R. y. (2014). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Hidalgo Sánchez, A. (2016). *La gestión estratégica y su influencia institucional en los planes estratégicos de las universidades públicas en la del Ecuador. CAS en lao: UniversidadnTécnica de Machala.* Lima: Facultad de Ciencias Administrativas. Unidad de Posgrado de la UNMSM.

Lozano Núñez, C. E. (2007). *¿Cómo elaborar el proyecto de investigación científica en Contabilidad, Administración, Economía y Educación.* Huancayo: GRAPEX PERÚ S.R.L.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico.* México: Prentice Hall Hispanomaericana S.A,.

Pérez Lopéz, C. (2014). *TécniCAS en la estadístiCAS en la con variables categóriCAS en la IBM SPSS.* Madrid: Ibergarceta Publicaciones, S.L.

Ramió Matas, C. (2015). Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas en la latinas: Modelo de estado y cultura institucional.

Salas Guevara Schultz, L. F. (2007). El plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica 2004 - 2015. *Resolución Ejecutiva Regional N° 400-2003-GR-HVCA/PR*. Huancavelica, Perú: Universidad Nacional de Huancavelica.

Villanueva, E. (2013). *Introducción a la Sociología.* Argentina, Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Villegas Villegas, L. &. (2011). *Teoría y práxis de la investigación científica.* Lima: San Marcos

Anexos

Anexo 1: Matriz de Consistencia

"GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL Y LAS DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS CAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017"

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO NIVEL MÉTODO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS
PROBLEMA GENERAL ¿Cuál es la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017? **PROBLEMAS ESPECÍFICOS:** a) ¿Cuál es la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017? b) ¿Cuál es la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017? c) ¿Cuál es la relación la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017?	**OBJETIVO GENERAL:** Determinar la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** a) Determinar la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. b) Determinar la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. c) Determinar la relación la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.	**HIPÓTESIS GENERAL:** Es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Hi) No es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal y las decisiones del Contador Público en convocatorias CAS En la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. (Ho) **HIPÓTESIS SECUNDARIAS (HI)** a) Es alta y significativa la relación entre la gestión pública de personal para el cambio y el proceso decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. b) Es alta y significativa la relación entre la modernización de la gestión de personal y el perfil del Contador Público en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017. c) Es alta y significativa la relación la gestión de personal abierta y el desempeño decisional en convocatorias CAS en la Universidad Nacional de Huancavelica, 2017.	**VARIABLES DE INVESTIGACIÓN:** **Variable 1:** *GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL* DIMENSIONES: ❖ Gestión pública de personal para el Cambio ❖ Modernización de la gestión de personal ❖ Gestión de personal abierta **Variable 2:** *DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS* DIMENSIONES: ❖ Proceso Decisional en Convocatorias CAS ❖ Perfil del Contador Público en Convocatorias CAS ❖ Desempeño Decisional en Convocatorias CAS	**TIPO DE INVESTIGACIÓN:** La investigación se ubica en un tipo de investigación aplicada que según Valderrama (2013) "la investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir y modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta. **NIVEL DE INVESTIGACIÓN:** El presente trabajo de investigación es de nivel correlacional basado en lo precisado por Hernández (2010) , los estudios de alcance explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos **MÉTODOS:** Científico, Análisis, -Síntesis, Inductivo-Deductivo, Estadístico Complementado con el método estadístico. **DISEÑO:** 	**POBLACIÓN:** La Población está compuesta por 15 Contadores Públicos y 20 trabajadores CAS y 12 (Jefe de Personal, Administrador, Jefes inmediatos) que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica. . **MUESTRA:** Hernández citado en el (2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). por lo que, la muestra está compuesta por 15 Contadores Públicos y 20 trabajadores CAS y 12 (Jefe de Personal, Administrador, Jefes inmediatos) que laboran en el Universidad Nacional de Huancavelica. **MUESTREO:** El muestreo será aleatorio simple.	**TÉCNICAS EN LA:** • Observación • Encuestas **INSTRUMENTOS:** • Ficha de Observación • Cuestionario **TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS** Concluido el trabajo de campo y obtenido la información requerida, realizamos la tabulación; por consiguiente, se elaboraron los cuadros y gráficos estadísticos las cuales serán base para la interpretación y discusión. Se utilizó el paquete estadístico del programa SPSS24. **DESCRIPCIÓN DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS** Realizamos la contrastación de Hipótesis cumpliendo los requisitos de su aplicación. Se ha medido la correlación de las variables a investigarse aplicando la prueba de hipótesis "Rho" de Spearman.

Anexo 2: Cuestionario

CUESTIONARIO

Estimado Trabajador y/o Contador Público:

Estamos realizando un trabajo de investigación sobre la **"GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL Y DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO EN CONVOCATORIAS CAS EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA, 2017"** en tal sentido le pedimos su valiosa colaboración respondiendo las afirmaciones del cuestionario con sinceridad y veracidad, el cual es totalmente confidencial, secreto y anónimo.

Instrucciones: Indica si estás muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo o muy en desacuerdo en las siguientes afirmaciones. Marque con una "X" cada afirmación que se adecue a su caso, por favor evite borrones y/o enmendaduras.

		Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
I. GESTIÓN PÚBLICA DE PERSONAL						
1	Se establecen políticas públicas de personal en la universidad					
2	Las autoridades aplican estrategias de gestión en los servicios que presta el personal					
3	La intención de las autoridades están tipificadas en el plan estratégico de la universidad					
4	La gestión de procesos es clara para el personal					
5	Se realizan monitoreos y evaluaciones del sistema de información de personal					
6	Considera que en la gestión de personal prevalece la ética evitando la corrupción					
7	La simplificación administrativa la conocen los trabajadores de la universidad					
8	Se descentralizan las funciones de las autoridades hacia el personal en la universidad					
9	Se requiere reorientar la gestión de personal por las autoridades universitarias					
10	En la universidad debe reducirse la desigualdad de trato al personal administrativo					
11	Prevalece una buena gestión de calidad orientado al personal administrativo					
12	Existe articulación entre unidades en la estructura organizacional de la universidad					
13	Es transparente la gestión de personal en la universidad					
14	Se sensibiliza al personal administrativo para cumplir eficientemente sus labores					
15	Los servicios que ofrece la universidad necesitan mejorarse					
16	Existe liderazgo y trabajo en equipo en la universidad					
II. DECISIONES DEL CONTADOR PÚBLICO						
1	Para convocar plazas CAS se decide identificando y analizando los problemas de personal					
2	Al tomar una decisión se pondera los criterios y evalúa las alternativas a decidir					
3	Siempre se elige la mejor alternativa para los procesos de convocatorias CAS					

4	Se implementa las decisiones de requerimientos de personal CAS en la universidad					
5	Se evalúa las decisiones tomadas de convocatorias CAS a su culminación del proceso					
6	El Contador Público debe poseer nivel académico y experiencia para convocatorias CAS					
7	Los Contadores Públicos debe conocer las normatividad y los procesos de convocatorias CAS					
8	Los Contadores Públicos deben poseer alta capacidad de gestión de personal CAS					
9	Considera que existen riesgos que debe asumir el Contador Público en gestión CAS					
10	El Contador Público debe decidir en equipo racionalmente las necesidades CAS					
11	Los Contadores Públicos son intuitivos y tienen estilos de decisión en gestión de personal CAS					
12	Los Contadores Públicos para decidir deben utilizar sus destrezas y habilidades					
13	Existe un buen desempeño decidido orientado a la satisfacción de los usuarios					
14	En decisiones de convocatorias Cas se aplica estrictamente la normativa vigente					
15	Se cumplen los planes y programas decididos de las convocatorias CAS					
16	Se capacitan a los trabajadores CAS bajo presupuesto propio y empoderamiento					

Anexo 5: Base Datos

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3
3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3
3	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	5	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5