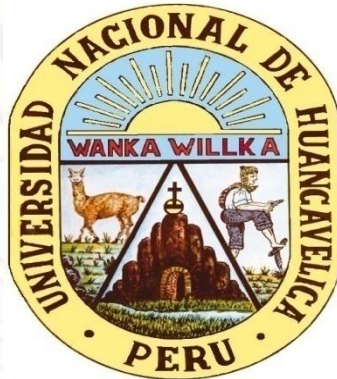


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

(Creada por Ley N° 25265)



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

TESIS

**GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL
PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE ASCENSIÓN - AÑO 2014**

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

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

PRESENTADO POR:

**BACHILLER YANET ESTEBAN HUAMANI
BACHILLER CELIA JURADO HUAYLLANI**

HUANCAMELICA – 2017

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

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE RATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 20 DÍAS DEL MES DE Setiembre DEL AÑO 2017, A HORAS 10:00AM, SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva

SECRETARIO: Mg. Alberto Vergara Ames

VOCAL: Lic. Adm. Dnziel Quispe Vidzón

RATIFICADOS LOS MIEMBROS DE JURADO CON RESOLUCIÓN N° 306-2017-PCE-R-UNH; DEL INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA TITULADO: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENCIÓN - AÑO 2014."

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

BACHILLER (S): ESTEBAN MUÑANI, YANET
JURADO MUÑILLANI, CELIA

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

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

BACHILLER: ESTEBAN MUÑANI, YANET

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: JURADO MUÑILLANI, CELIA

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Firma]
PRESIDENTE

[Firma]
SECRETARIO

[Firma]
VOCAL



MACHUCA JULIAN, para optar el título de Licenciados en Administración, Aprobados por unanimidad. Finalmente firman los miembros del Jurado y los señores sustentantes el pie del presente; en señal de conformidad.

PRESIDENTE
E. S. C. N. 2.

[Signature]

DNI: 71458851

[Signature]
Secretario

[Signature]
Vocal

[Signature]
DNI: 71270221

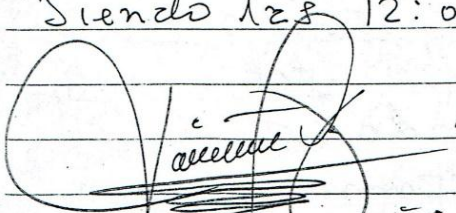
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

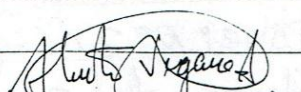
"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE ASCENSIÓN - AÑO 2014"

A los 20 días del mes de setiembre del 2017, a las 10:00 AM en los ambientes del aula magna de la facultad de ciencias Empresariales, se reúnen los miembros del Jurado evaluador, dando cumplimiento a las resoluciones N° 306-2017-FCE-R-VNH, que ratifica a los miembros del jurado integrado por los siguientes docentes: Dr. Fernando Yupanqui Villanueva (presente). Mg. Alberto Vergara Ames (Secretario). Lic. Adm. Daniel Arispe Vidalón (Vocal), para llevar acabo este acto de



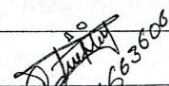
Sustentación de la tesis mencionada en el encabezado, presentado por los bachilleres en ciencias Administrativas: Esteban Huzmeni Yanet y Jurado Huzylla-ni Celiz, para optar el título profesional de Licenciados en Administración. Luego mediante Resolución N° 697-2017-FCE-R-UNH, programa fecha, hora y lugar para la sustentación de la tesis mencionada, para el 20 de setiembre del 2017 a las 10.00 AM. Seguidamente el presidente del jurado da inicio al acto de sustentación, invitando al secretario a dar lectura a las resoluciones correspondientes que autorizan este acto. Invitando seguidamente a las señoritas sustentantes a iniciar su presentación dándoles 40' de tiempo. Culminando la primera parte se procesa a la ronda de preguntas por parte de cada uno de los miembros del jurado. Finalizado este acto se invita a los señores asistentes y a las sustentantes a abandonar la sala para que el jurado pueda deliberar el resultado final del acto de sustentación. Luego de una amplita deliberación llegan al siguiente resultado: Aprobados por unanimidad. Finalmente, firman al pie del presente en señal de conformidad los miembros del jurado y las sustentantes Siendo las 12:05 m del mismo día.


PRESIDENTE


Secretario


VOCA.

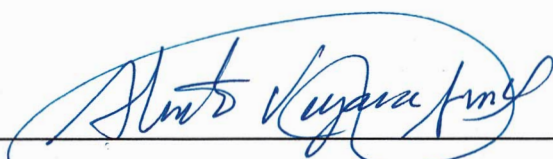

42720247


47663608

JURADOS:



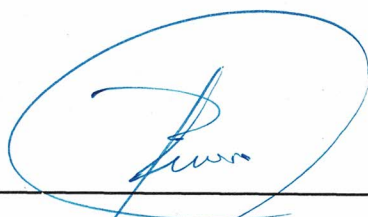
**DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI
VILLANUEVA (PRESIDENTE)**



**MG. ALBERTO VERGARA AMES
(SECRETARIO)**

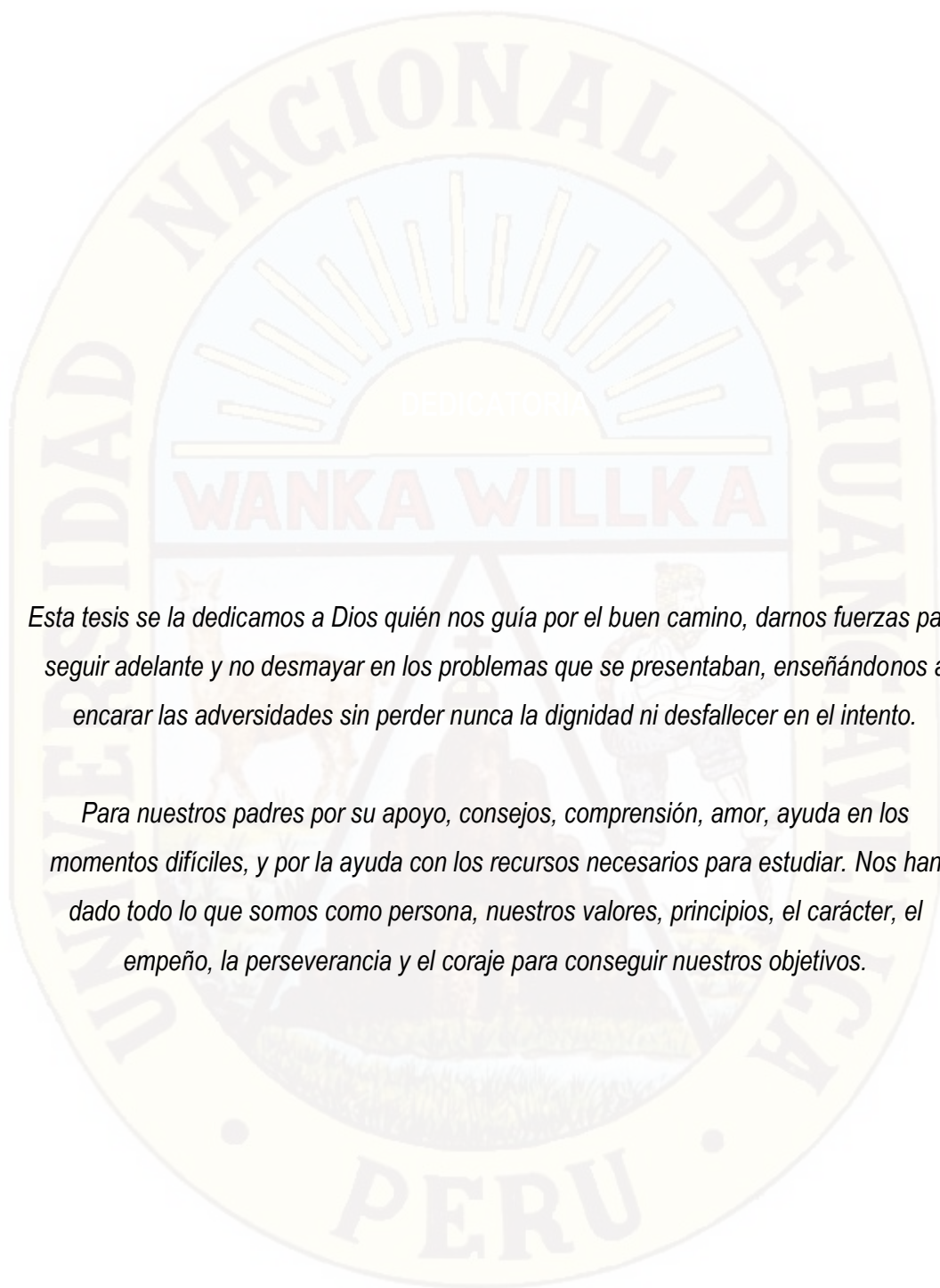


**LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
(VOCAL)**



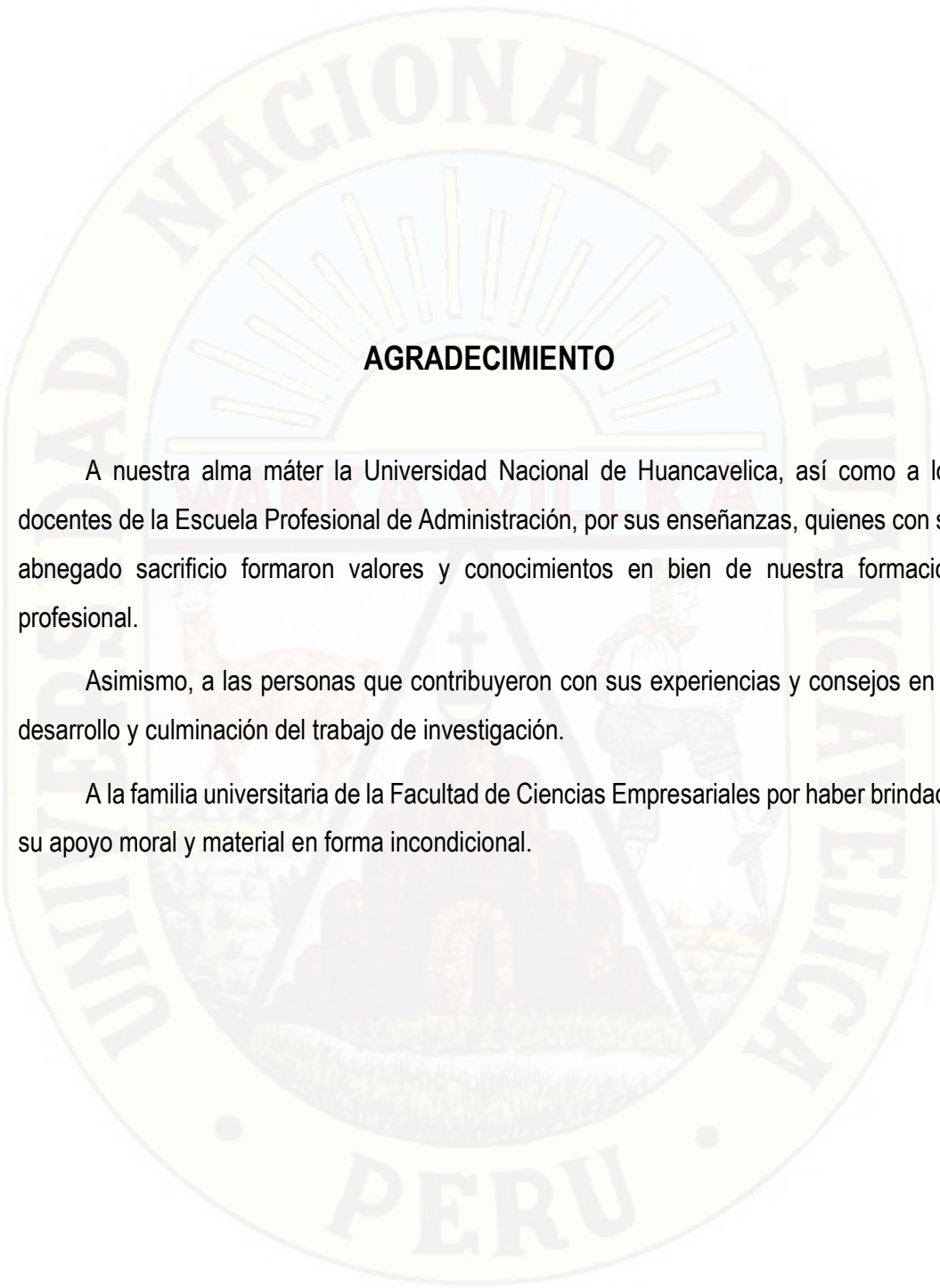
ASESOR:

Lic. Adm. Guido Amadeo Fierro Silva



Esta tesis se la dedicamos a Dios quién nos guía por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándonos a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

Para nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por la ayuda con los recursos necesarios para estudiar. Nos han dado todo lo que somos como persona, nuestros valores, principios, el carácter, el empeño, la perseverancia y el coraje para conseguir nuestros objetivos.



AGRADECIMIENTO

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

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

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

ÍNDICE

PORTADA.....	I
ACTA DE SUSTENTACIÓN	II
JURADOS	V
ASESOR	VI
DEDICATORIA.....	VII
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE	IX
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIV
CAPÍTULO I.....	- 19 -
PROBLEMA.....	- 19 -
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 19 -
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	- 22 -
1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	- 23 -
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 23 -
CAPÍTULO II.....	- 25 -
MARCO TEÓRICO	- 25 -
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	- 25 -
2.1.1. A Nivel Nacional:	- 25 -
2.1.2. A Nivel Local:.....	- 27 -
2.2. BASES TEÓRICAS	- 27 -
2.2.1. Gestión Estratégica.....	- 30 -
2.2.1.1. El Trabajo Gerencial	- 35 -
2.2.1.2. La Gerencia.....	- 36 -
2.2.1.3. El Gerente.....	- 37 -
2.2.1.4. Habilidades de un Gerente	- 39 -
2.2.1.5. El Gerente en la Administración Tradicional y la Gerencia Moderna -	41

2.2.1.6.	Características de un Gerente.....	- 41 -
2.2.1.7.	Las Funciones Gerenciales.....	- 42 -
2.2.1.8.	Actitud Gerencial	- 47 -
2.2.1.9.	La Estrategia	- 49 -
2.2.2.	Trabajo en Equipo.....	- 54 -
2.2.2.1.	Ventajas del Trabajo en Equipo.....	- 56 -
2.2.2.2.	Desventajas del Trabajo en Equipo	- 57 -
2.2.2.3.	Características del Trabajo en Equipo.....	- 57 -
2.2.2.4.	Requisitos del Trabajo en Equipo	- 57 -
2.2.2.5.	Habilidades para las Relaciones Interpersonales Efectivas.....	- 60 -
2.2.2.6.	Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Modernas....	- 61 -
2.2.2.7.	Diferencias entre Equipo de Trabajo y Grupo de Trabajo.....	- 62 -
2.3.	SISTEMA DE HIPÓTESIS.....	- 66 -
2.3.1.	Hipótesis General	- 66 -
2.3.2.	Hipótesis Específicas.....	- 66 -
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	- 67 -
2.5.	VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO	- 70 -
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	- 71 -
CAPÍTULO III.....		- 73 -
MARCO METODOLÓGICO		- 73 -
3.1.	ÁMBITO DE ESTUDIO	- 73 -
3.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	- 73 -
3.3.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	- 73 -
3.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	- 74 -
3.5.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 74 -
3.6.	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	- 75 -

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	- 75 -
3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	- 76 -
3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	- 76 -
CAPÍTULO IV	- 77 -
RESULTADOS	- 77 -
4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO	- 78 -
4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	- 79 -
4.1.2. RESULTADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO	- 84 -
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO.....	- 89 -
4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL	- 93 -
4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	- 95 -
4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	- 99 -
CONCLUSIONES.....	- 102 -
RECOMENDACIONES.....	- 104 -
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	- 105 -
ANEXOS	- 107 -

RESUMEN

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

En la investigación se planteó como objetivo determinar la relación de la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014; el estudio se desarrolló con las características de una investigación de tipo aplicada, a un nivel descriptivo correlativo y con un diseño no experimental de corte transeccional; asimismo, se utilizó el método científico como método general y específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y el correlacional.

Para la recolección de información se basó en la aplicación de una encuesta con un cuestionario de preguntas, con el cual se determinó conocer la relación entre la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión; la cual tiene una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, dirigido al personal administrativo de la municipalidad. La población y muestra lo constituyeron 30 personas entre funcionarios y personal administrativo de la institución.

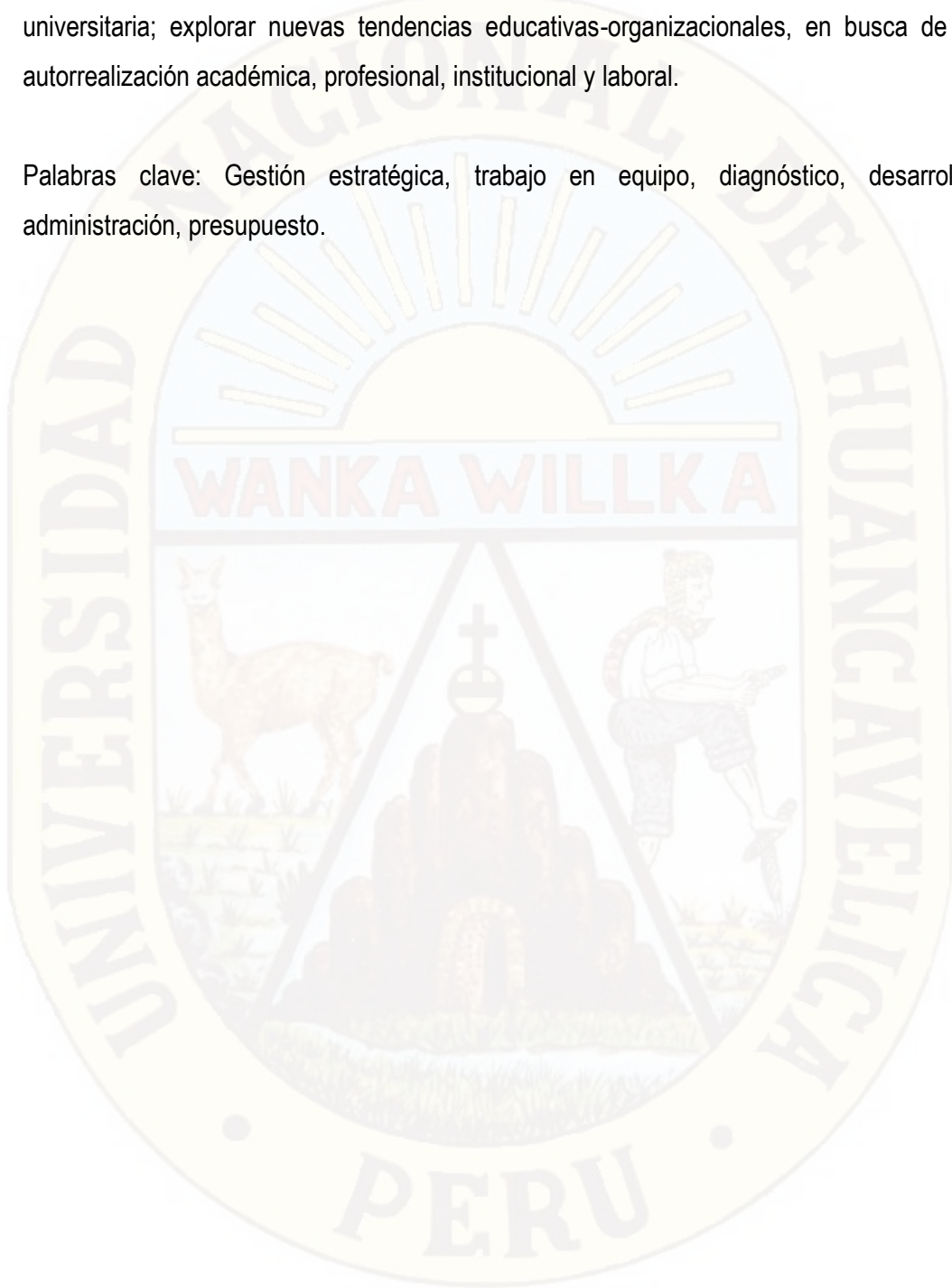
La interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial de la r de Pearson. En general se ha corroborado que el 46,7% del personal administrativo consideran que el trabajo en equipo es favorable en la Municipalidad distrital de Ascensión y el 63.3% de los casos consideran que la gestión estratégica también es favorable.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Victoriano Castillo (2008) muestran la reingeniería en los locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales.

Asimismo al considerar a Repuello Soto y Mancha Quispe concluyo que la actitud del gerente en la organización, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no son adecuadas ya el 70% de los encuestados afirman que los jefes de las

diferentes áreas no cumplen a cabalidad sus funciones. Los gerentes deben asumir una actitud de liderazgo, en la organización, ser comunicador y planificador de su práctica universitaria; explorar nuevas tendencias educativas-organizacionales, en busca de la autorrealización académica, profesional, institucional y laboral.

Palabras clave: Gestión estratégica, trabajo en equipo, diagnóstico, desarrollo, administración, presupuesto.



ABSTRACT

Research has revealed that organizations that participate in administration and function outperform those that do not. The achievement of an appropriate correspondence, or "concordance", between the environment of an organization and its strategy, structure and processes has positive effects on the performance of the organization.

The objective of the research was to determine the relationship between strategic management and teamwork in the administrative staff of the District Municipality of Ascensión for the year 2014; the study has been developed with the characteristics of a research of applied type, a descriptive correlative level and with a non-experimental design of transectional cut; In addition, the scientific method was used as a general and specific method such as inductive, deductive, descriptive and correlational.

For the collection of information, it was based on the application of a questionnaire questionnaire, with which it was determined to know the relationship between strategic management and teamwork in the administrative staff of the District Municipality of Ascensión; which has a rating scale of never, almost never, sometimes, almost always and always, addressed to the administrative staff of the municipality. The population and the sample constituted 30 people between officials and administrative personnel of the institution.

The interpretation of the results was made by the distribution of frequencies and percentages, applying an inferential statistical treatment of the Pearson r. In general, it has been confirmed that 46.7% of administrative staff consider that teamwork is favorable in the District Municipality of Ascensión and 63.3% of the cases consider that strategic management is also favorable.

The results of this investigation when confronted with those obtained by Victoriano Castillo (2008) show the reengineering in the premises allows to optimize the provision of municipal services for the benefit of citizens, streamlining processes by integrating the different functional areas.

Also, when considering Repuello Soto and Mancha Quispe concluded that the attitude of the manager in the organization, specifically in the Provincial Municipality of Huancavelica, are not adequate and 70% of respondents say that the heads of different areas do not fully comply its functions. Managers must assume a leadership attitude, in the organization, be a communicator and planner of their university practice; explore new educational-

organizational trends, in search of academic, professional, institutional and labor self-realization. Keywords: Strategic management, teamwork, diagnosis, development, administration, budget.



INTRODUCCIÓN

El ser humano es por naturaleza un ser gregario, significa esto que permanentemente está buscando grupos con los cuales referenciarse por diferentes motivos, sean familiares, religiosos, sociales y por empatías académicas o de cualquier otro tipo. Todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido la gestión estratégica y el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con: Los roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Por otra parte es importante considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido. En ocasiones los integrantes de los equipos de trabajo comienzan a perder el sentido de la

tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo.

Promover el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos. Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con los indicadores de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más el tablero de resultados.

El tema de la formación de los equipos de trabajo inicia desde el mismo proceso de selección, por tanto es importante definir las competencias del cargo y establecer si las funciones que desempeñará el candidato requieren que el trabajo en equipo sea una competencia central. Esto es importante por cuanto muchas personas son exitosas y altamente productivas sin necesidad de estar funcionando alrededor de un equipo, necesariamente. Hoy en día existen en el mercado herramientas que permiten medir esta competencia y vuelvo a insistir, si es un requerimiento indispensable claro que debe ser valorado en el proceso de selección.

Se recomienda que el proceso de selección de quienes integrarán los diferentes equipos de trabajo en la organización incluyan experiencias tipo Outdoor, simulaciones, juego de roles, etc., que permitan evidenciar esta competencia en situaciones que se aproximan a la realidad que tendrá que vivir en el cargo. Finalmente, como se mencionó al comienzo de este escrito, el hecho de ser gregarios nos obliga a trabajar con otras personas y por tanto casi no podríamos hablar de desventajas, más bien de situaciones que es preciso aprender a sortear con el fin de lograr equipos de alto rendimiento y con motivación al logro.

Para ello la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo primero: Planteamiento del problema, en la cual se analizó y determinó la relación de la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión al año 2014.

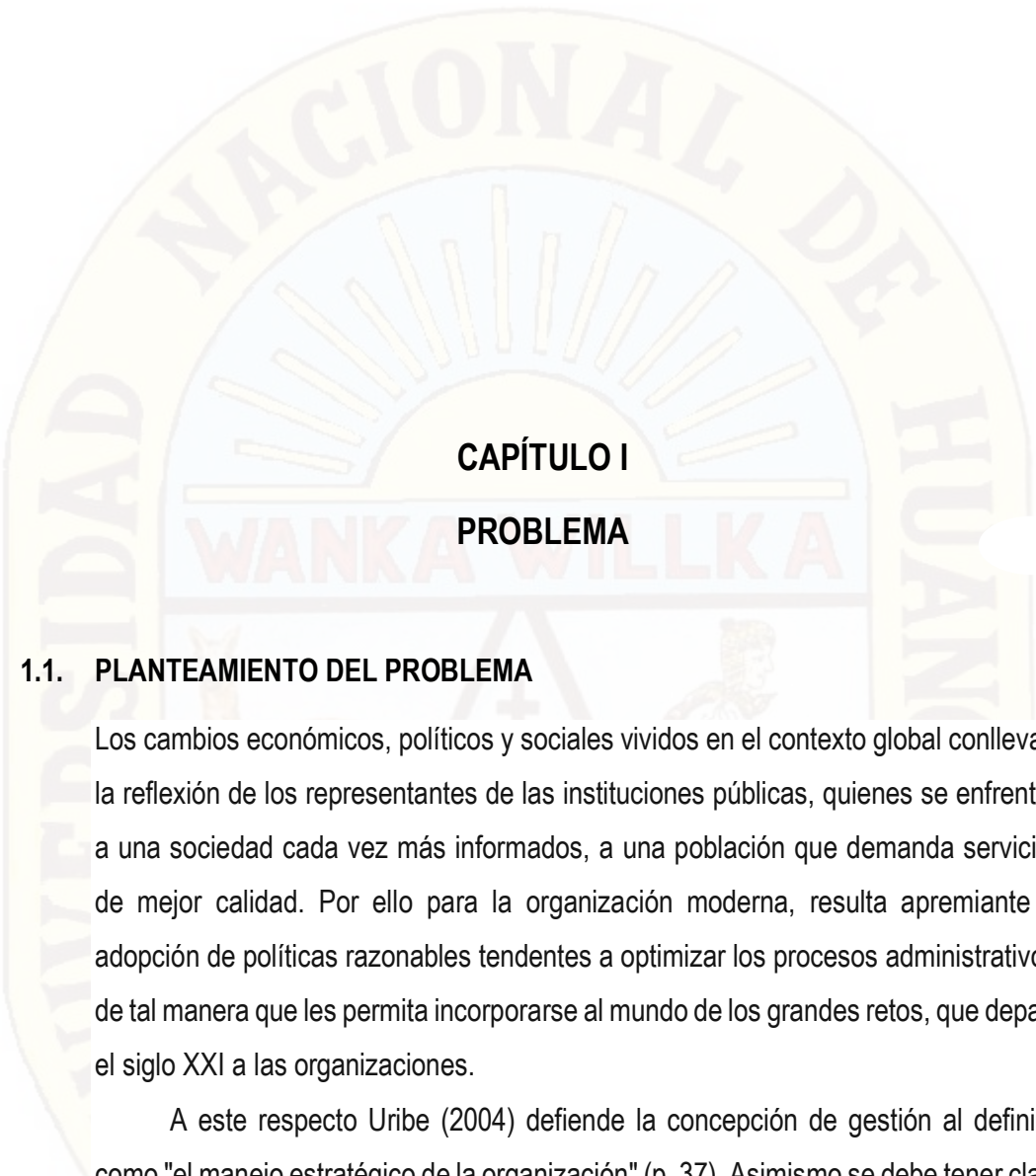
Capítulo segundo: Comprende el marco teórico, la que es considerada parte esencial de la investigación, a través de ello se realiza y plantean los fundamentos teóricos –

científico del estudio, tratando de encontrar paradigmas que explican la relación entre la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad.

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

Capítulo cuarto: Los resultados obtenidos, mediante ello se ha propuesto acciones y estrategias para lograr una mejor y eficiente gestión en la municipalidad. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los Autores.



CAPÍTULO I

PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

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

A este respecto Uribe (2004) defiende la concepción de gestión al definirla como "el manejo estratégico de la organización" (p. 37). Asimismo se debe tener clara la visión y misión de la institución, también establecer hacia dónde quiere dirigir sus esfuerzos para el mantenimiento y ampliación del mismo en el tiempo. Igualmente indica el autor la influencia que tiene en la gestión del negocio, la dificultad de la búsqueda y selección de los trabajadores que participan en el logro de las metas pues el proceso de apoyo y conocimiento de cada uno de los proyectos asumidos en la institución, deben contar con el apoyo de todos los actores del proceso administrativo. En tal sentido el sistema administrativo tiene objeto de resolver y lograr la eficacia del talento humano, en virtud de ello, se hace pertinente cambiar y

mejorar por medio de una revisión permanente su funcionamiento, así como las acciones y sus políticas.

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

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

Por lo anteriormente expuesto, las organizaciones deben precisar funciones en el control de cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones, detectar omisiones en el cargo desempeñado y optimizar los procesos administrativos, con instrumentos que contribuyan a detectar fallas en los procesos administrativos y la optimización de los mismos, lo cual permite la satisfacción de las necesidades y expectativas al desarrollar actividades asignadas para el talento humano, a la vez que ayudan a obtener el rendimiento real en las actividades realizadas por parte del talento humano para lograr el éxito.

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

Esta es una razón por la cual, los manuales de cargos dentro de una institución tienen una gran importancia como herramientas para el manejo y planificación de los

recursos organizacionales. De esta acotación se induce que a través de estos instrumentos administrativos, las empresas asignan y utilizan el talento humano para alcanzar objetivos organizacionales, ayudados por determinadas estrategias. Así mismo permiten a los empleados desempeñar determinados cargos con excelencia, describir las actividades en todos los niveles jerárquicos, propiciar la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Se ha determinado que las entidades públicas tienen planes estratégicos, planes operativos y todo una parafernalia para la gestión de los recursos financieros y materiales; sin embargo no disponen o no consideran en esa misma dimensión al talento humano; el recurso más valioso y relevante, llamado por los especialistas como el verdadero capital de las instituciones para lograr el trabajo en equipo. En este sentido, las entidades públicas no disponen de políticas, objetivos generales y específicos ni acciones permanentes y temporales donde le den el espacio que deberían tener el personal administrativo.

Las entidades públicas no consideran de indicadores estandarizados para la gestión del personal administrativo. Se habla de ineficiencia, ineficacia y otros aspectos negativos del personal, pero nadie muestra los indicadores en forma específica y lo que es peor no se ha formulado propuestas ni menos aplicados tácticas y estrategias para revertir estas situaciones, lo cual denota la falta de políticas en relación con este fundamental componente para el trabajo en equipo en las instituciones públicas.

Las gestiones pasan, algunas regresan nuevamente, otras continúan pero no hay nada novedoso en relación con la gestión del personal administrativo. Si por ejemplo falta un equipo, los responsables las compran y se solucionó el problema; pero si el personal no está capacitado ni entrenado, no sólo se hace caso omiso al problema, sino que se le echa la culpa a los trabajadores, cuando la tendencia moderna es que las instituciones faciliten todos los recursos para capacitar, entrenar y perfeccionar al personal, porque constituye el recurso más relevante de la gestión institucional.

Es importante destacar que se deben establecer mecanismos de gestión administrativa para la utilización óptima de los recursos, a fin de garantizar el buen funcionamiento de la organización, a través del trabajo en equipo tal como se

pretende en la Municipalidad Distrital de Ascensión. Institución de carácter civil, con personalidad jurídica propia, sin fines de lucro, tiene como objetivo fundamental promover y desarrollar en forma integral el bienestar socioeconómico de su distrito.

Determinar la gestión estratégica de los procesos administrativos para el trabajo en equipo, ajustado a la realidad actual de la institución y de la normativa legal dependerá de un estudio evaluativo de los procedimientos administrativos para sincerar las funciones, actividades y tareas a realizar por el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la ciudad de Huancavelica y así definir el perfil de competencias del personal administrativo respecto al trabajo en equipo.

Bajo esta perspectiva nos permitimos formular el problema de investigación

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gestión estratégica y el trabajo en equipo se relacionan en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión administración en el trabajo de equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el trabajo de equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera la gestión estratégica y el trabajo en equipo se relacionan en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión administración en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

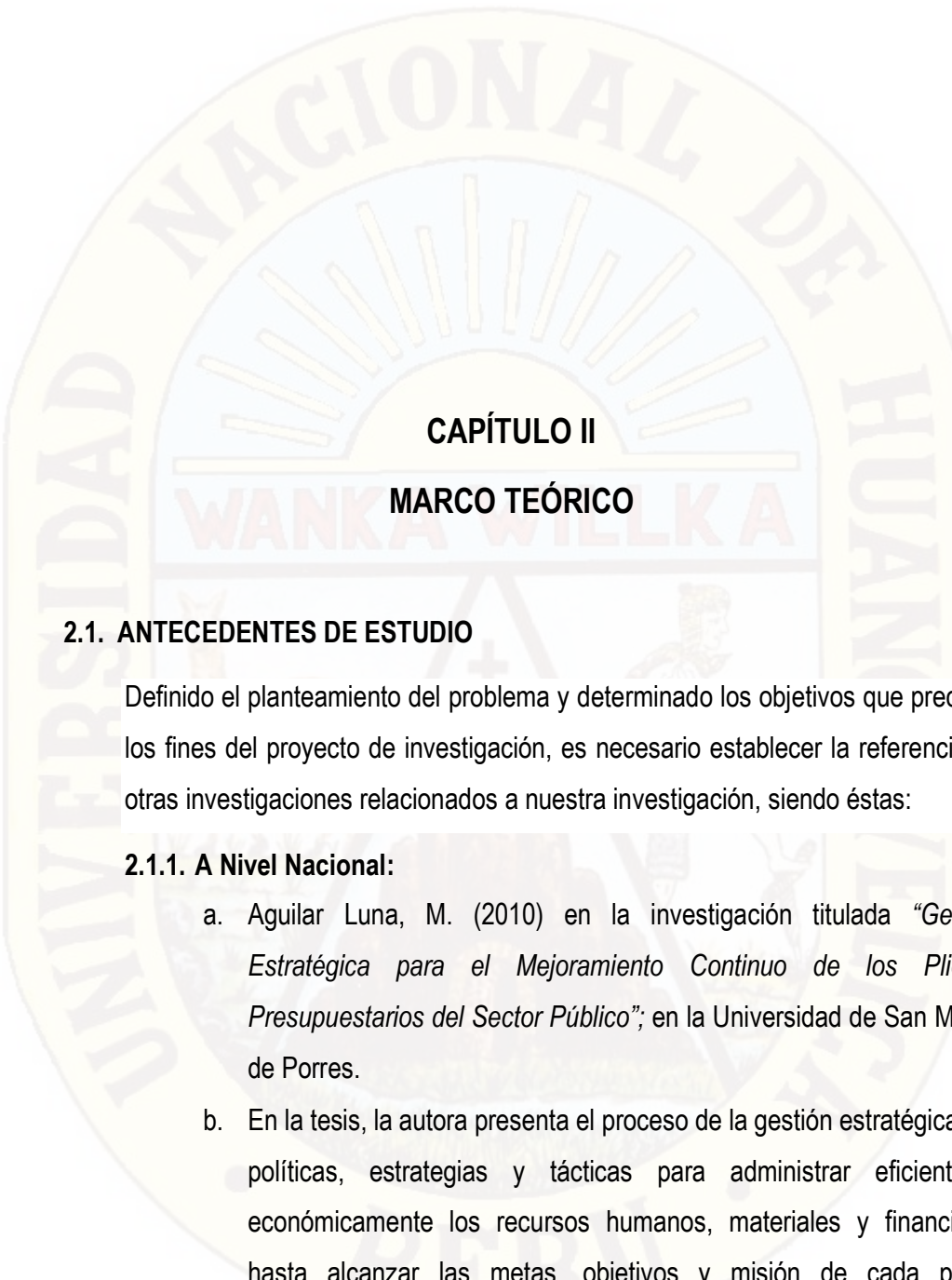
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Es de suma importancia que las municipalidades cuenten con gestores que cumplan con las características de buscar y lograr el trabajo en equipo, quien sea proactivo, es decir, que logre anticiparse a lo que quiere lograr y que estimule el cambio; que cuente con una visión más estratégica para la institución, que sea capaz de conformar e integrar equipos atribuidos al cambio creciente respecto a la integración de nuestra sociedad cada día más informado y exigente.

Con la investigación se buscó conocer la relación y funcionamiento de la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la ciudad de Huancavelica; permitiendo dejar una puerta abierta a futuras investigaciones con relación a los problemas en las diferentes municipalidades.

Asimismo, se justifica el trabajo de investigación toda vez que contribuya en poder conocer la relación entre las variables en estudio, para el planteamiento de propuestas y procedimientos de mejora respecto al personal administrativo en la atención y satisfacción de los usuarios de esta institución pública.





CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

Definido el planteamiento del problema y determinado los objetivos que precisan los fines del proyecto de investigación, es necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a nuestra investigación, siendo éstas:

2.1.1. A Nivel Nacional:

- a. Aguilar Luna, M. (2010) en la investigación titulada *“Gestión Estratégica para el Mejoramiento Continuo de los Pliegos Presupuestarios del Sector Público”*; en la Universidad de San Martín de Porres.
- b. En la tesis, la autora presenta el proceso de la gestión estratégica, las políticas, estrategias y tácticas para administrar eficiente y económicamente los recursos humanos, materiales y financieros hasta alcanzar las metas, objetivos y misión de cada pliego presupuestario a nivel de las instituciones públicas, que de un tiempo a esta parte no es la más óptima.
- c. Grados Marcos, M. (2010) en su investigación *“Gestión Estratégica para la Eficacia de los Programas Sociales de Apoyo Alimentario”*; en Administración en la Universidad Nacional Federico Villarreal. La

autora realiza un diagnóstico de los recursos humanos, materiales y financieros de los programas sociales del gobierno y sobre esa base propone un plan de gestión estratégica que permita el cumplimiento de las acciones temporales y permanentes, los objetivos estratégicos y la misión de los programas, buscando siempre beneficiar a la población de menores ingresos a nivel de nuestro país.

- d. Victoriano Castillo, J. (2008) en la investigación titulada *“Reingeniería y Gestión Municipal”*; de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, concluyo lo siguiente: La reingeniería en los gobiernos locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales a través de los sistemas de información gerencial, estableciendo canales de comunicación con los vecinos. El modelo de gestión municipal democrático, propone un cambio en la dinámica gobierno – gobernado, desde un sistema tradicional de democracia representativa, hacia una democracia participativa que implica negociación, convergencia y cooperación de intereses y confrontación de los mismos.
- e. Chapilliquén Caponan, J.C.A. (2008). Tesis: *“Planeamiento estratégico para una administración efectiva de las empresas industriales”*; presentada en la Universidad San Martín de Porres; este trabajo el autor resalta que la formulación de las acciones, objetivos, misión y visión son elementos relevantes de un plan estratégico y que dichos elementos son facilitadores para alcanzar una administración efectiva, entendiéndose como tal al logro efectivo, real de los objetivos de las empresas industriales.
- f. Canales, E. (2008) Tesis: *“Gestión Estratégica del Gobierno Local para el Desarrollo Sustentable: Caso Lunahuana (2003-2006)”*. en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El trabajo como producto de la experiencia, investigación y convicción sobre la aplicación de la gestión estratégica en los gobiernos locales, el cual permite lograr el

desarrollo integral y sustentable. Los elementos de competitividad regional y coherencia interna, como aportes de la presente investigación, permiten al ser incorporados a la gestión estratégica potenciar los resultados esperados. Para la validación de lo referido se llevó a cabo el presente estudio realizado en el distrito de Lunahuaná analizándose la gestión en los años 2003-2006.

2.1.2. A Nivel Local:

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

2.2. BASES TEÓRICAS

El término de gerencia está referido al “cargo de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, una sociedad o una organización”; y la persona que desempeña tal función se le denomina gerente o director general, quien coordina los recursos

internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos. La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de habilidades, destrezas y criterios conducentes al logro exitoso de objetivos y metas de la organización que representan. Esto ha ocasionado el surgimiento de estilos de gerencia, y, por ende, de teorías gerenciales.

Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que el gerente actual atención tanto la tarea de producir como la de atender al personal que lidera, siendo este último elemento sinónimo de relaciones humanas. En términos netos, las teorías gerenciales estudian y proponen modelos sobre la manera de dirigir o la manera en que se desempeñan los gerentes administrativamente.

Existen varias teorías que exponen la manera de pensar de los gerentes o directivos, tales como la teoría X y la teoría Y, que constituyen dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y así obtener una alta productividad.

En base a lo anterior, hay dos formas de pensamiento de los directivos denominadas teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar. En la perspectiva tradicional, la gente considera al trabajo solamente como una cosa necesaria para la supervivencia y lo evita en lo posible. Desde este punto de vista, conocido con el nombre de teoría X, los gerentes deben ser estrictos y autoritarios porque de lo contrario los subordinados harían muy poco.

Por su parte, los partidarios de la administración por objetivos tienden a adoptar una actitud mucho más optimista ante la naturaleza humana, actitud que se llama teoría Y: el hombre quiere trabajar y está ansioso por hacerlo, obtiene mucha satisfacción de él en las circunstancias adecuadas y puede hacer un buen papel. La administración por objetivos procura aprovechar esta disposición

y capacidad mostrando a los gerentes cómo crear una atmósfera que haga que los empleados den lo mejor de sí y consigan el mejoramiento personal.

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

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

2.2.1. Gestión Estratégica

El impacto directo de la economía en el plano económico, político y tecnológico, que han tenido lugar en el ámbito internacional, han transformado el entorno y las condiciones en que operan las organizaciones y hacen cada día más compleja su gestión. Esas situaciones cambiantes están expandiendo el ambiente externo de casi todas las organizaciones y al mismo tiempo lo hacen menos estable y más impredecible.

Ello significa que los directivos se enfrentan a situaciones de mayor riesgo y más incertidumbre, razón por la que se precisa de la aplicación de la ciencia administrativa para poder controlar el entorno por medio del desarrollo de proyecciones que tomen en consideración los probables resultados de distintas ocurrencias en diversos escenarios. Al mismo tiempo se requiere planear el talento humano de acuerdo a las necesidades futuras de personas de la organización, tomando en cuenta tanto las actividades internas como los factores existentes en el ambiente externo.

La evolución histórica de esta búsqueda de la calidad ha desembocado en la prevención de la calidad mediante el control de los procesos, dejando atrás los modelos de gestión reactiva y buscando la mejora continua mediante la gestión proactiva de los procesos que intervienen en la producción o el servicio. Tradicionalmente ha sido una constante, en los directivos en cualquier nivel de dirección, la preocupación por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo, en la actualidad esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento, (Rodríguez y Alemañy, 1998).

La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia, a largo plazo de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente.

En el término planificación estratégica, se expresa de forma sintetizada la concepción de la estrategia de la organización, la cual integra

en el análisis tanto las variables técnico – económicas como las variables socio – políticas y culturales que intervienen en las organizaciones, ampliando así de modo considerable el marco de referencia de la planeación tradicional. A pesar de ello, la solución al problema estratégico sería hasta cierto punto estéril si no se crean las condiciones estructurales, sistematizan el seguimiento y el control de su implementación, lo que constituye la esencia de la dirección estratégica.” (Rodríguez, 2005).

En tal sentido la autora coincide con el criterio planteado por Rodríguez y Alemañy (1998): “La Dirección Estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras”.

Lo más importante de la Dirección Estratégica no es la forma de hacerla, sino la intención de quienes la practican. Se pueden tener múltiples formas para concebir la dirección estratégica y tantos modelos como investigadores dedicados al tema, pero poco se logra si quienes deben desarrollarla no poseen una bien definida intención estratégica.

Las normas ISO adoptan como uno de los procesos esenciales para garantizar la calidad, el proceso de planeación estratégica a partir del cual se desencadenan los restantes procesos de la organización. De acuerdo con la referencia obligatoria que ofrecen las normas ISO 9000 la calidad de un producto o servicio “es una función de la opinión que sobre éste se forme el cliente a partir de la medida en que éste satisface sus necesidades y/o expectativas, así el primer paso para alcanzar la calidad consiste en conocer las mismas.” (Rodríguez, 2005).

La planificación estratégica puede definirse como un proceso formalizado de planeación a largo plazo que permite definir y alcanzar las metas de la organización. Es una actividad de alto nivel directivo que da coherencia a todas las decisiones a lo largo del tiempo, a la vez que ofrece

un marco de referencia para planes detallados y decisiones cotidianas. La planificación estratégica incorpora la realidad cambiante y es considerada como una actividad lógica y realista que pone énfasis en el análisis externo, sin descuidar el interno; favorece el pensamiento intuitivo y la información cualitativa, por ello es que se hace un llamado a la comunidad organizacional en su proceso de planificación, en lugar de llevarlo a cabo de manera aislada.

Para lograr el éxito de la planificación estratégica, es pues necesario tener el apoyo y una decisiva participación de la alta dirección de la organización en la conducción del proceso de manera visible, sin embargo, todos los miembros de la organización de alguna manera deben participar y ser involucrados en el proceso de planeación. El enfoque de gestión estratégico se materializa mediante el ejercicio de la Dirección Estratégica y es la forma más efectiva de enfrentar el reto de hacer que las organizaciones sean a la par eficientes y eficaces.

La dirección estratégica es un conjunto de acciones que permiten alcanzar un objetivo, contrastando las fuerzas y oportunidades contra las debilidades y amenazas, tanto de la organización como de su entorno. La Dirección Estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas. Sin embargo, la mejor forma de desarrollar la dirección estratégica es mediante la elaboración de estrategias, por tanto, se puede definir a ésta como un plan que señala el sentido y las acciones a seguir en una organización para el cumplimiento de los objetivos que se hayan fijado de acuerdo a las condiciones actuales y futuras que ofrezcan una posición ventajosa.

Pero la estrategia cobra su sentido de planificación cuando esta intención de dominar y alcanzar el destino de la institución, concentrado en la estrategia se puede realizar en el marco de la planeación estratégica. Después del desarrollo de la ciencia de la dirección es que las organizaciones empezaron a ocuparse cada vez más por llevar a cabo una planeación sistemática.

Por otra parte, en el pasado, las organizaciones podían hacer la misma cosa todos los años y aún lograr éxito, hoy en día el entorno no lo permite, debido a los cambios globales en la política, la economía, en el desarrollo tecnológico, y en los valores que alteran el ambiente de las organizaciones.

De acuerdo con Rodríguez (2005) el proceso de cambio de política y modo de actuación de la organización ante el cambio, puede ser más o menos complicado. De acuerdo con Alemany y Rodríguez (1998), este proceso se puede dividir en cuatro partes, que son:

1.- Diagnóstico estratégico

- Revisa las actitudes gerenciales y organizacionales respecto a la posición futura de la organización y de acuerdo con la realidad cambiante del entorno.
- Identifica las necesidades reales de la organización en relación con el futuro deseado.
- Define las acciones que deben iniciarse en el presente para realizar la visión del futuro diseñado para la organización.

2.- Desarrollo estratégico

- Acciones para trasladar a la organización de la situación actual a la deseada.
- Asignación de recursos y esfuerzos para captar la información durante la formulación de los planes de capacitación o ajustes en la organización.

3.- Administración del proceso

- Formular y ejecutar los cronogramas establecidos para el cambio y diseñar los proyectos especiales que deben recibir tratamiento diferenciado.

4.- Presupuesto estratégico

- Regular el flujo de los fondos disponibles.
- Analizar las posibilidades de captar recursos.
- Establecer el ritmo del proceso de cambio.
- Privilegiar las inversiones inteligentes.

El proceso de Dirección estratégica, se inicia con la concepción estratégica que dará respuesta al problema estratégico, planteada a partir de los resultados del diagnóstico empresarial.

Según estos autores, la formulación de la estrategia ve la organización como una unidad lógica de los factores, pero además, considera la intervención de un actor único y racional (la alta dirección cuya racionalidad es esencialmente de tipo técnico – económico) que sabe definir perfectamente objetivos y un sistema de preferencias, apoyándose también en métodos e instrumentos analíticos a fin de intentar optimizar esfuerzos.

Aparece de esta forma un enfoque diferente para la formulación de la estrategia, en el que las variables del comportamiento organizacional y el poder tienen un papel preponderante, convirtiéndose así en un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves.

De acuerdo con este enfoque, diseñar una estrategia supone una serie de pasos que permiten conjugar el pensamiento lógico y el pensamiento lateral o creador en aras de la generación de la capacidad de respuesta de la organización ante los imperativos del entorno.

George A. Steiner (1996), define: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía... también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse cuando y como deben realizarse, quien los llevará a cabo y que se hará con los resultados." Por otra parte, un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

El modelo de Eugenio Yáñez forma, él solo, un grupo, el cual es creado en 1989, la gran mayoría de los modelos empleados en Cuba deriva de una forma u otra de éste. Se caracteriza por atender once conceptos,

pero sólo relacionados con la formulación de la estrategia, pues ignora al igual que sus derivados la gestión de la implantación y el control de la estrategia, lo que constituye una fuerte desventaja con relación a otros modelos.

2.2.1.1. El Trabajo Gerencial

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

- 1º. El Normativo. Especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.
- 2º. El Descriptivo. Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:
 - a) Personales. Permite distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos.
 - b) De interacción. Denominadas también directivas y se agrupan en: Directivas (gerente, enlace, líder), Informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y Decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones).
 - c) Actividades administrativas. Permite el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto.
 - d) Técnicas. Consideran el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

2.2.1.2. La Gerencia

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de una organización, por tanto es indispensable dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persiguen un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el objetivo perseguido. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Cuando se estudia la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso, el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales.

Al analizar las funciones gerenciales encontraremos la respuesta el qué hace la gerencia. Sin embargo, es importante mencionar algunos conceptos sobre gerencia:

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

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

- 1) La coordinación de recursos de la organización.
- 2) La ejecución de las funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación.

- 3) El establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

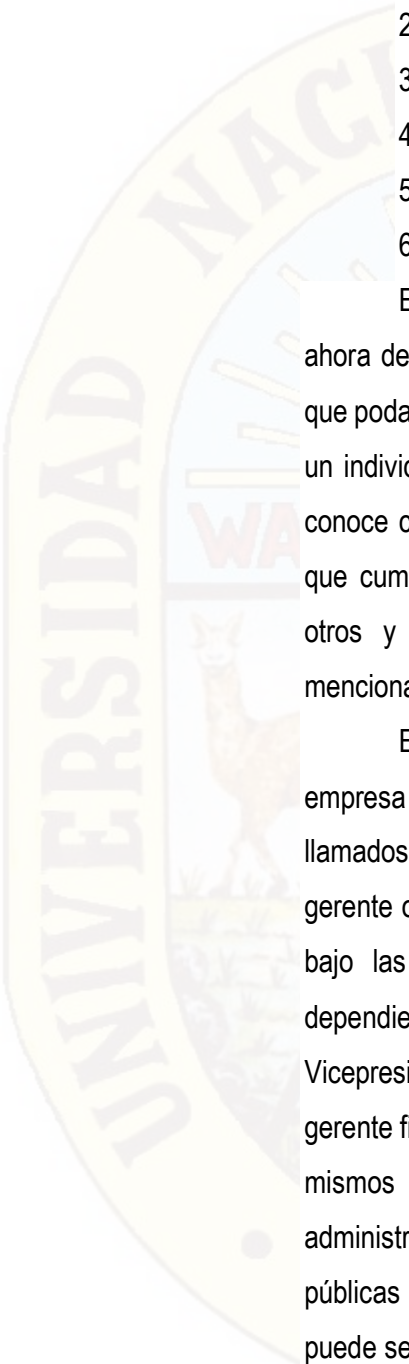
2.2.1.3. El Gerente

El término gerente general (proviene del inglés: general manager) es un término descriptivo para ciertos ejecutivos en una empresa que operativizan los negocios. Se considera también un título formal para ciertos ejecutivos de negocios o empresas, aunque las labores o funciones de un gerente general varían según la industria en la que se desarrolla y realiza sus actividades determinada empresa.

Comúnmente, el término gerente general hace referencia a cualquier ejecutivo que tenga la responsabilidad general de administrar los ingresos y los costos de empresa. Esto significa que un gerente general generalmente se preocupa por todas las funciones de mercadeo y ventas, de finanzas y de recursos humanos de una empresa, así como también de las operaciones del día a día.

Frecuentemente, el gerente general es también responsable de liderar y coordinar las funciones de planeamiento estratégico de la empresa. Es necesario conceptualizar el término de gerente.

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

- 
- 1) Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
 - 2) Perpetuar la organización.
 - 3) Proporcionar dirección a la organización.
 - 4) Incrementar la productividad.
 - 5) Satisfacer a los empleados.
 - 6) Contribuir con la comunidad.

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

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

Como status ocupacional, administrador, directivo, manager y gerente pueden usarse como términos intercambiables, debiendo aclarar, en este caso, que el término gerente no se reduce a quienes ostentan oficialmente esa denominación, sino a

cualquier persona (un supervisor de línea, por ejemplo) que dirija a otros hacia el logro de ciertos objetivos organizacionales.

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

2.2.1.4. Habilidades de un Gerente

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

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

otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes. Autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

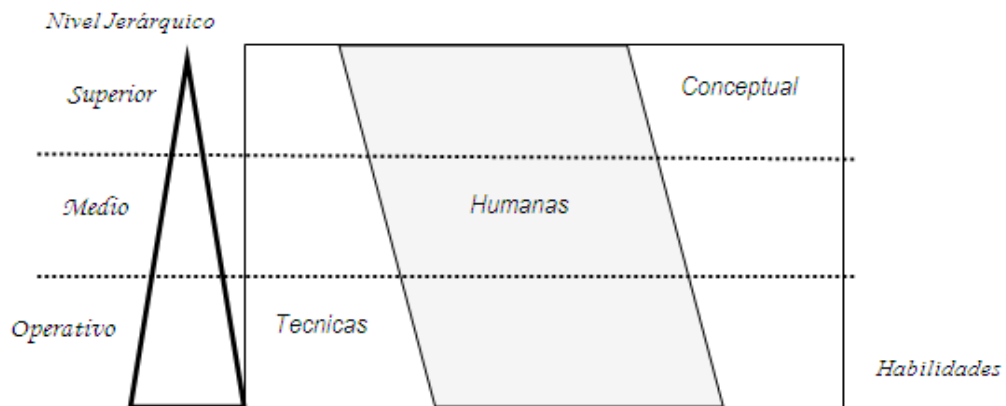
3. Habilidad conceptual. Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos. Es la capacidad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

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

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

capacitación de directivos, debe tenerse como referencia el nivel en el cual actuará, para determinar qué tipo de habilidad fundamental requiere.

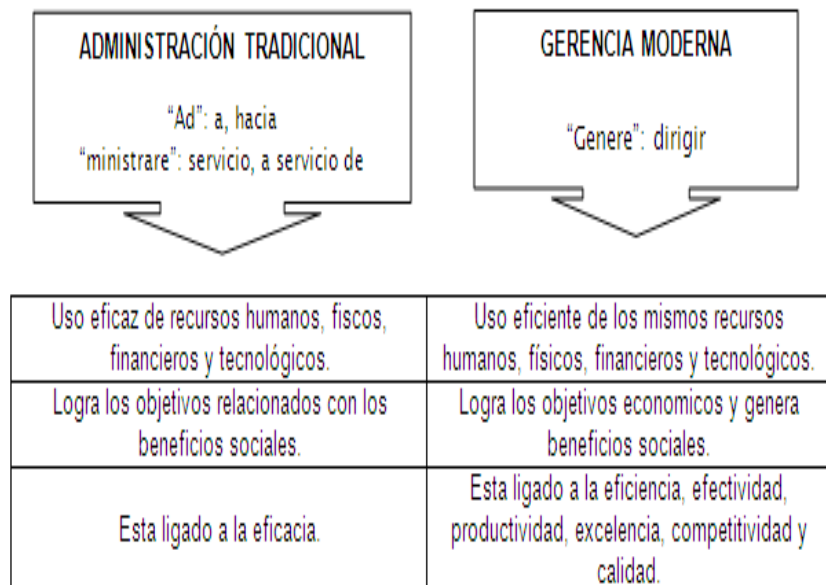
Gráfico N° 1



2.2.1.5. El Gerente en la Administración Tradicional y la Gerencia Moderna

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

Gráfico N° 2



2.2.1.6. Características de un Gerente

Tratar de meter en un cuadro todas las características y rasgos que debiera de tener un Gerente de una empresa es imposible. Tan

imposible como tratar de meter en un cubo toda el agua del mar. Es lógico que así sea, ya que el gerente es un hombre, un ser humano y la complejidad de éste es inmensa. Cada gerente tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente a los demás. Pero, pese a esto, existen factores que, por lo general, favorecen una buena tarea gerencial o directiva en una empresa. Y siempre considerando la globalidad del perfil del Gerente y no el caso particular.

Por este motivo, a continuación, se exponen algunos factores que consideramos que favorecen, en sentido positivo, una buena labor gerencial. Dan un perfil con más probabilidades de éxito que el contrario. Y siempre teniendo en cuenta que estamos en los albores del siglo XXI y que un Gerente de hoy en día no ha de ser, ni debiera ser, necesariamente similar a uno del inicio del siglo XX. Estas son:

- 1) Motivación para dirigir.
- 2) Inteligencia.
- 3) Capacidad de análisis y de síntesis.
- 4) Capacidad de comunicación.
- 5) Capacidad de escucha.
- 6) Espíritu de observación.
- 7) Dotes de mando.
- 8) Capacidad de trabajo.
- 9) Espíritu de lucha.
- 10) Perseverancia y constancia.
- 11) Fortaleza mental y física.
- 12) Capacidad de liderazgo.
- 13) Integridad moral y ética.
- 14) Espíritu crítico.

2.2.1.7. Las Funciones Gerenciales

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

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

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

Revisemos las cuatro funciones típicas del quehacer gerencial.

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

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

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

- 1) Nivel superior. Es conocido como la Alta Gerencia y es la responsable de administrar toda la empresa u organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirige la interacción de la empresa con su entorno. Se requiere un conocimiento extenso de las funciones de gestión y habilidades. Deben ser conscientes de los factores externos, tales como el mercado. Sus decisiones se toma en base a un análisis directivo, conceptual o de comportamiento de procesos.
- 2) Nivel medio. Esta gerencia media incluye varios departamentos o áreas los mismos que dirigen al nivel bajo. La responsabilidad de gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra la demanda del gerente y los trabajadores. Tiene conocimiento especializado en tareas de gestión. Son responsables de ejecutar las decisiones tomadas por la gerencia del nivel superior o alto nivel.
- 3) Nivel operativo. Son los responsables de los trabajos, cuyos responsables dirigen a los empleados de la producción de la planta fabril y de otras unidades. Aseguran que los planes y decisiones adoptadas por los dos anteriores niveles se lleven

a cabo. Sus decisiones son normalmente de corto plazo. Tiene control directo sobre la fuerza de trabajo en la fábrica, la oficina u otras áreas de trabajo. Y las responsabilidades de este grupo de trabajo son restringidas y más específicas.

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

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

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

- a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- b) Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- c) Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

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

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

2.2.1.8. Actitud Gerencial

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

En otras palabras, una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una organización agradable y que gusta trabajar ahí, es decir, un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él. Una actitud desfavorable tiene aspectos negativos, desagrada el lugar por lo general se siente infelicidad en el trabajo, el estado de ánimo es de depresión, inexistente compañerismo en el trabajo y en los gerentes. Asimismo, permite comprender la importancia de buscar nuevas posibilidades y oportunidades de desarrollo rompiendo los esquemas establecidos. Igualmente, permite poseer claridad en las metas a largo plazo, buscar una visión compartida por todos y mantener una actitud positiva frente al empowerment:

a) La actitud en las organizaciones:

Desde la perspectiva organizacional, la necesidad de impulsar el desarrollo tiene que ver con las exigencias actuales de la sociedad y el acelerado avance de las Tecnologías marcadas por la fuerte influencia de los procesos globalizadores. En virtud de lo anterior, es necesario que el jefe, director, gerente o administrador de las municipalidades conozca y maneje funciones inherentes a su cargo al igual que cualquier gerencia de otra organización, y a su vez una actitud positiva, de compromiso, experiencial, innovadora que contribuya eficazmente al cumplimiento de su función. Myers (2007), manifestó que las actitudes son creencias y sentimientos que predisponen la reacción ante los objetos, las personas y los acontecimientos.

b) Cultura organizacional:

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

- Ambiente confortable:

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

- Comunicación organizacional:

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

c) La satisfacción en el trabajo:

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

d) Incentivos - motivación del empleado:

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

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

Esta actitud empobrecedora nos quita libertad interior y nos somete a las situaciones externas en que nos hallemos. Si éstas son desconsoladoras, no sabremos cómo levantar el ánimo. Ello explica que en situaciones límite, como las propias de los campos de concentración, la única salvación posible sea mirar hacia lo alto, es decir: asumir el ideal de la unidad y consagrar la vida a realizarlo. Esta consagración permitió a no pocos reclusos orientar todo su dinamismo personal hacia el bien, situarse por encima de la mezquindad espiritual de quien pretendía envilecerlos mediante el poder destructivo de las vejaciones y alcanzar cotas de gran dignidad. Estamos, con ello, en el nivel 3.

2.2.1.9. La Estrategia

Estrategia viene del vocablo “strategos” que inicialmente se refería al nombramiento del general en jefe del ejército. Más tarde pasó a significar “el arte del general”, esto es, “las habilidades psicológicas y el carácter con los que se asumía el papel asignado”. En época del Imperio Romano, en el gobierno de Pericles (450 ac) vino a significar “habilidades administrativas en la conducción de problemas de Estado.” (Administración, liderazgo, oratoria, poder)

Ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 ac) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno local.

Es en ésta época cuando se consolida su extensión de la esfera militar a la de gobierno, incluyendo habilidades administrativas y políticas que permitieran dominar los territorios conquistados.

En la cultura japonesa el vocablo se corresponde con el de “heiho” significando “el arte del samurai”.

En el diccionario de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española se señalan como términos afines: destreza, pericia, habilidad, táctica, maniobra.

Si se busca en el Diccionario de la Lengua Española, la definición que da sobre estrategia es la siguiente:

- Arte de proyectar y dirigir operaciones militares.
- Arte, traza para dirigir un asunto.
- Serie de acciones encaminadas a un fin político o económico.
- En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En el ámbito empresarial diferentes autores manejan distintas definiciones entre las que se destaca por su actualidad y la forma novedosa con que tratan el asunto las siguientes:

Para Henry Mintzberg (1993) estrategia abarca cinco aspectos, que el denomina las “cinco Ps” o perspectivas de la estrategia, los cuales se manifiestan interrelacionadas y en equilibrio casuístico: Un plan: Pues representa un curso de acción consciente intencional. Un conjunto de guías para tratar una situación. Mirar hacia el futuro. Una intención.

Una estratagema: Pues representa un Plan o conjunto de acciones específicas encaminadas a desbancar a un determinado oponente o competidor. Es una maniobra específica realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor.

Una pauta/patrón: Representa una pauta o modelo en una sucesión de acciones. Consistencia en el comportamiento

intencional o no. Coherencia de conducta en el tiempo. Examinar la conducta pasada.

Una posición: Localiza la organización del entorno. Ubicación de determinados productos en el mercado.

Una perspectiva: Un modo de percibir la realidad, concepto compartido, comportamiento colectivo, una visión.

Para Rogelio J Gárciga (2001) la estrategia da una visión de futuro con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentra en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables: Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios, y tiene un impacto final importante.

Como se puede observar cada definición refleja los aspectos esenciales en los cuales su autor se basa, pero en todas existen elementos comunes, algunos de ellos son:

Toda estrategia es una “intención”, una “toma de decisión”, reflejada en un “conjunto de objetivos o metas” (proyección al futuro), posición, perspectiva y sus correspondientes “actividades” y “recursos necesarios” (plan, estratagema) para alcanzar un “equilibrio dinámico con su entorno” (competir). Esto refuerza la complejidad que tiene el concepto. , lo cierto es que cualquier acepción amplia del término que se tome conduce a afirmar que toda empresa que compite posee una estrategia, ya sea explícita (deliberada, formal) o implícita (espontánea, emergente).

Estrategia es imaginar, concebir, trazar planes para forjar proyectos y lleva implícito minimizar la incertidumbre, a partir del conocimiento y así reducir el riesgo en la toma de decisiones y a ello no quedan exentas las escuelas del país.

Las instituciones escolares asumen una función básica en el sistema socioeconómico en cualquier país: la formación de las

nuevas generaciones, proporcionándole a la sociedad lo que ésta como demanda necesita. Sin embargo, cada una de ellas constituye un sistema en sí misma, por cuanto están constituidas por un conjunto heterogéneo de personas y grupos que presentan características psicológicas, sociológicas y culturales distintas con intereses y motivaciones no coincidentes, lo que hace que adopten actitudes y comportamientos diferentes.

Para que la escuela funcione bien es preciso que su organización escolar permita las relaciones entre los distintos grupos e individuos y se armonicen sus intereses, para lo cual es necesario transformar a las personas en un sistema social coherente, dotado de sentido, de eficiencia y eficacia. Para lograrlo ha de tener la dirección estratégica como fundamento de su gestión y la planeación estratégica como forma de actuar.

De acuerdo con esto, queda claro que el liderazgo educacional, asociado a los correctos métodos de comunicación profesional garantizará el desarrollo estratégico de la institución, lo cual exige del líder combinar flexibilidad y estabilidad, o lo que es lo mismo fusionar elementos contrapuestos.

Los profesores Sánchez y Alonso (1994) consideran que para lograrlo es preciso que se cumplan los objetivos de largo alcance previamente propuestos mediante una concepción estratégica; y señalan que esa concepción estratégica exige tres enfoques que se complementan:

- Enfoque de sistema: Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde dentro del sistema y sus relaciones con el entorno. Se logra con el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Enfoque de contingencia: Dado por la concatenación e interrelación de elementos que actúan desde el entorno y sus relaciones con el sistema. Se logra con el análisis de las

oportunidades y amenazas que se presentan en la organización.

- Enfoque de cambio: Dado por las transformaciones necesarias en la organización para adaptarse a las exigencias del medio. Se logra combinando los dos enfoques anteriores.

Analizando lo antes expuesto, se puede valorar que la estrategia de un centro educacional requiere de un enfoque de sistema, puesto que un centro educacional - como toda organización - responde a la estructura de sistema de ahí que las acciones, sobre cualquiera de sus elementos componentes, modifican o afectan a los demás. Este enfoque requiere un diagnóstico interno que revele las fortalezas y debilidades del centro educacional como punto de partida de la estrategia.

Por su parte el enfoque de contingencia, es el reconocimiento del centro como sistema abierto, en el sentido de que desde el ambiente externo impactan sobre él diferentes fuerzas y tendencias que condicionan la interrelación del centro educacional con su entorno. De acuerdo con este enfoque el centro educacional proyecta su estrategia considerando las oportunidades y amenazas que se presentan desde el exterior, lo que hace que este enfoque sea una prolongación del enfoque sistémico.

Por último, el enfoque de cambio expresa el proceso de mejoramiento continuo, basado en la filosofía del cambio y a la vez la esencia de la estrategia: el paso de un estado actual a un estado deseado.

En la Dirección Estratégica no se trata de adoptar modelos establecidos y hasta en ocasiones impuestos por otros tipos de economía, hoy con marcado énfasis en la economía neoliberal, se trata de seguir aquella metodología que mejor se corresponda con el contexto y la organización, por ello no se pretende con la propuesta incluida en este trabajo imponer un modelo, sino sólo

ofrecer uno más en el camino de búsqueda de soluciones autóctonas.

2.2.2. Trabajo en Equipo

Básicamente, toda organización está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado "trabajo en equipo". Incluiremos algunas:

"Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida", según Katzenbach y K. Smith.

"El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general", según Luis Riquelme Fritz.

"Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes", según Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).

"Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador Se Comprometa de veras con los objetivos de la empresa", según Olman Martínez, Presidente, Universidad de las Ventas.

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo. Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos.

Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

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

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

El trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto:

- El equipo responde del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.
- Cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto.
- Cada miembro del equipo es responsable de un cometido y sólo si todos ellos cumplen su función será posible sacar el proyecto adelante.

El trabajo en equipo se basa en las "5 c":

- Complementariedad: cada miembro domina una parcela determinada del proyecto. Todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- Coordinación: el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante.

- Comunicación: el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales.
- Confianza: cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal.
- Compromiso: cada miembro se compromete a aportar lo mejor de si mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

El equipo responde de los resultados obtenidos pero goza de libertad para organizarse como considere más conveniente. Dentro de ciertos márgenes el equipo tomará sus propias decisiones sin tener que estar permanentemente solicitando autorización a los estamentos superiores.

2.2.2.1. Ventajas del Trabajo en Equipo

Las ventajas que presenta el trabajo en equipo son:

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

2.2.2.2. Desventajas del Trabajo en Equipo

Las desventajas que presenta el trabajo en equipo son:

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

2.2.2.3. Características del Trabajo en Equipo

Las características del trabajo en equipo son:

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

2.2.2.4. Requisitos del Trabajo en Equipo

Los requisitos para el trabajo en equipo son:

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

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

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

equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.

- **COMPROMISO:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.
- **OPTIMISMO:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **VOLUNTAD:** El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores.

Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, y tener voluntad para hacerlo.

- **EFICIENCIA MÁS QUE EFICACIA:** Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla

lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, en menos tiempo y recursos.

- **CREAR UN CLIMA AGRADABLE:** El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, que sea confortable, con buena iluminación, calefacción y/o ventilación según corresponda, que se cuente con los utensilios necesarios, ya sea, de oficina o herramientas y maquinarias, dependiendo de la función a desempeñar. En definitiva, no se trata de exigir lujos ni elementos suntuarios, pero si contar con lo básico para hacer del ambiente de trabajo, un lugar grato y propicio para laborar.

2.2.2.5. Habilidades para las Relaciones Interpersonales Efectivas

Las habilidades para las relaciones interpersonales efectivas son:

- **HABILIDAD DE ATENCION Y ESCUCHA:** No basta con escuchar a los demás, también hay que demostrar atención, es decir, manifestar interés en lo que nos plantean. La conexión debe darse con oídos y vista. Estar con la completa intensión de comprender lo que nos comunican.
- **HABILIDAD DEL RESPETO:** Se tiende a confundir el respeto con la obediencia ante una autoridad. El respeto constituye también un gesto de disposición a escuchar, de hacerle saber a los demás que nos importa conocer opiniones distintas, responder a las necesidades comunicacionales de otros, saber aceptar las críticas positivas o negativas y tomarlas como constructivas.
- **HABILIDAD DE LA CONCRECION O ESPECIFICACION:** Al hablar debemos ser más específicos y no plantear todo en forma tan genérica como con un: "siempre haces ésto". Lo correcto sería detallar la situación exacta en que la otra persona se equivocó y no acudir al "siempre" y al "ésto" que por lo demás, conlleva a confrontaciones innecesarias. Situación reiterativa también al responder con preguntas. Por ejemplo.

Mientras uno pregunta: ¿Tú sabes si estos presupuestos se evaluarán hasta mañana para discutirlo con el resto?, el otro responde: ¿Por qué?. Definitivamente, ese tipo de eventualidades origina discusiones o el término de una conversación.

- HABILIDAD DE LA EMPATIA: Poder de entenderse con otra persona y tener cierta afinidad.
- HABILIDAD DE LA GENUIDAD: Característica innata de los niños, los cuales, la van perdiendo a medida que van creciendo y socializándose. Así como su nombre lo indica, se trata de ser genuinos, auténticos, pero no impulsivos, o sea, hay que pensar antes de hablar.
- HABILIDAD DE LA INMEDIATEZ: Comunicación abierta y directa con el resto.
- HABILIDAD DE LA CONFRONTACION: No constituye agredir verbalmente a otra persona, sino procurar llegar a un acuerdo en aspectos en que discrepen.

2.2.2.6. Importancia del Trabajo en Equipo en las Organizaciones Modernas

Antiguamente, estábamos insertos en un mundo con una economía de mercado cerrada, por ende, todas las organizaciones también lo eran, es decir, se basaban mucho en el principio de administración como es la División del Trabajo, que teniendo en cuenta la especialización de los trabajadores, esto ofrece una importante ventaja. Sin embargo, por otro lado, tal principio se basa además en realizar funciones sin saber de lo que se efectúa en el resto de la empresa y por lo mismo, donde nadie le colabora a nadie.

Hoy en día, nuestros mercados se vuelven cada vez más globalizados, más abiertos, lo que ha generado en el interior de las compañías, tener que exigir a los trabajadores el ser más multidisciplinarios y los cargos en sí, mucho más poli funcionales,

como fruto de buscar la eficiencia, es decir, producir con menos costos apuntados en este caso a las remuneraciones.

En síntesis, se ha debido pasar de un trabajo individualista a uno en equipo. Resulta importante agregar además, que al vivir en un mundo más globalizado, las empresas, por tanto, abren sucursales no sólo en sus países de origen, sino que se expanden a nivel internacional y es aquí donde las comunicaciones tienen un rol fundamental.

Ya el trabajo en equipo no es directo, surge el uso de la tecnología como es la computación, específicamente, internet. Obviamente en las organizaciones modernas, el trabajo por fuerza mayor, debe ser ejercido por más de una persona.

2.2.2.7. Diferencias entre Equipo de Trabajo y Grupo de Trabajo

Grupo de trabajo: es un conjunto de personas que realizan dentro de una organización una labor similar. Suelen estar próximas físicamente, tienen un mismo jefe, realizan el mismo tipo de trabajo pero son autónomos, no dependen del trabajo de sus compañeros: cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo.

Las diferencias entre equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

- El equipo de trabajo responde en su conjunto del trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarios).
- En el grupo de trabajo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesario la coordinación, lo que va a exigir establecer unos estándares

comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etc.).

- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión, hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.
- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo con una serie de colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que funcionan dentro del equipo en pie de igualdad aunque sus categorías laborales puedan ser muy diferentes.

Los equipos de trabajo pueden, al instaurarse, plantear algunas deficiencias dentro de la organización.

- Las empresas están organizadas en niveles jerárquicos, con estructuras muy definidas y con áreas de trabajo compartimentalizadas. Los equipos de trabajo rompen con estas estructuras jerárquicas.
- En el equipo participan miembros de áreas diversas que reportan por tanto a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.
- Por otra parte, en el desarrollo del proyecto el equipo puede realizar tareas que afectan a áreas diferentes y que en teoría corresponderían a distintos departamentos de la organización.
- Es frecuente también que los miembros del equipo tengan que compaginar su presencia en el mismo con su trabajo habitual, lo que puede originar problemas de coordinación.
- El líder del equipo procede de un área determinada de la empresa lo que puede generar celos departamentales ya que se pone al frente de personas de otras unidades.
- Sigue prevaleciendo el trabajo individual, donde el equipo de trabajo no deja de ser algo novedoso en lo que no tienen experiencia y de lo que inicialmente desconfían.

Algunos directivos llegan a pensar que estos equipos suponen una pérdida de tiempo. "Siempre hemos trabajado de esa forma y nos ha dio bien, ¿por qué debemos cambiar ahora?". Por ello, hay que evitar a toda costa que el equipo se desarrolle como algo ajeno a la organización, algo diferente. El equipo debe desarrollar una buena comunicación con el resto de la organización, integrarse en la misma y no quedar como un mundo aparte.

Además, algunos pueden ver en los equipos de trabajo una amenaza a su posición: invaden sus áreas de competencia, emplean a miembros de sus departamentos, etc. Por ello, pueden tratar de boicotearlos o al menos de no prestarles el apoyo necesario. Puede que no se trate de un rechazo directo, evidente, pero sí de un enfrentamiento silencioso, sutil, que puede resultar muy dañino, no facilitándole la información necesaria, no dándole el apoyo necesario.

En muchas empresas los equipos de trabajo no cuentan con la simpatía de la organización, sino es posible que se queden a un lado, debe contar con el apoyo visible de los niveles superiores, debe tenerse claro que no son el resultado del capricho de un jefe cualquiera sino que responden a una nueva visión de la organización del trabajo dentro de la economía nacional.

Para la selección de personas con capacidad para trabajar en equipo hay que tener en cuenta algunas peculiaridades de su personalidad. Es preferible, que tengan personalidades diferentes ya que ello enriquece al equipo: unos más extrovertidos que otros; unos apasionados y otros reflexivos; unos generalistas y otros más detallistas, etc. Aunque pueda parecer que la diversidad puede complicar la gestión del equipo, lo que sí es cierto es que contribuye a su enriquecimiento - cada persona aporta unas cualidades diferentes. Entre los miembros seleccionados se nombrará un jefe del equipo en base a su mayor experiencia, a su visión más completa del trabajo asignado, a su capacidad de conducir grupos, etc.

Al equipo hay que comunicarle con claridad el proyecto asignado, el plazo previsto de ejecución, los objetivos a alcanzar, cómo se les va a evaluar y como se les va a estimular con los resultados obtenidos. El equipo no puede funcionar de espaldas a la organización como una unidad atípica, extraña. Muy al contrario, debe estar plenamente integrada en la misma. Hay que ser consciente de que los equipos van a necesitar tiempo para acoplarse y funcionar eficazmente.

Por eso, debemos mencionar las diversas etapas de un equipo de trabajo:

- Inicio: predomina el optimismo, los miembros se sienten ilusionados con el proyecto que se les ha encomendado; se conocen poco pero las relaciones son cordiales, todos ponen de su parte para evitar conflictos.
- Primeras dificultades: el trabajo se complica y surgen las primeras dificultades lo que origina tensión y roces entre sus miembros; las diferencias de carácter y personalidad asoman.
- Acoplamiento: los miembros son conscientes de que están obligados a entenderse si quieren sacar el proyecto adelante. Esto les obliga a tratar de superar los enfrentamientos personales. Por otra parte, los miembros ven que, aunque con dificultades, el proyecto va avanzando lo que permite recuperar cierto optimismo.
- Madurez: el equipo está acoplado, controla el trabajo y sus miembros han aprendido a trabajar juntos (conocen los puntos débiles de sus compañeros y evitan herir sensibilidades). El equipo entra en una fase muy productiva.
- Agotamiento: buena parte del proyecto ya está realizado, quedan flecos menores y los miembros del equipo comienzan a perder ilusión en el mismo. El rendimiento puede volver a caer y es posible que vuelvan a surgir rivalidades. Llega el momento de ir cerrando el proyecto e ir liquidando el equipo, quedando

únicamente aquellas personas necesarias para rematar el trabajo.

Conociendo este desarrollo, es conveniente al principio no presionar al equipo en exceso, darle tiempo para que se vaya rodando. Además, para muchas personas trabajar en equipo resulta una experiencia novedosa, diferente de su forma habitual de funcionar, por lo que hay que darles tiempo. Resulta interesante ofrecer a sus miembros cursos de formación sobre el trabajo en equipo (coordinación, toma de decisiones, responsabilidades, desarrollo de las reuniones, funciones del líder, etc.)

2.3. SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La gestión estratégica incide de manera positiva y significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014.

2.3.2. Hipótesis Específicas

El diagnóstico como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

El desarrollo como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

La administración como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

El presupuesto como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Comunicación:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- **Confianza Recíproca:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **Comprensión:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **Complementación:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.
- **Compromiso:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **Creatividad:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.

- **Control:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Dirección:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darle un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **Eficiencia más que Eficacia:** Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, en menos tiempo y recursos.
- **Estrategia:** Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
- **Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- **Gestión:** En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una

gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

- **Integración de Personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Intercambiar Conocimientos y Destrezas:** Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **Organización:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.
- **Objetivos Claros:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **Optimismo:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante ante todo.
- **Planificación:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc.

- **Voluntad:** El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, y tener voluntad para hacerlo.

2.5. VARIABLES E INDICADORES DE ESTUDIO

A) Variable Independiente (X)

Gestión Estratégica

Dimensiones:

- Diagnóstico
Misión
Valores

- Desarrollo

- Administración
Ejecución del cronograma

- Presupuesto

Indicadores:

Visión

Objetivos
Estrategias
Asignación de recursos

Formulación de acciones

Regular fondos

B) Variable Dependiente (Y)

Trabajo en Equipo

Dimensiones:

- Compromiso

- Coordinación

- Comunicación

Indicadores:

Productividad
Eficiencia
Eficacia

Estado de ánimo
Desempeño

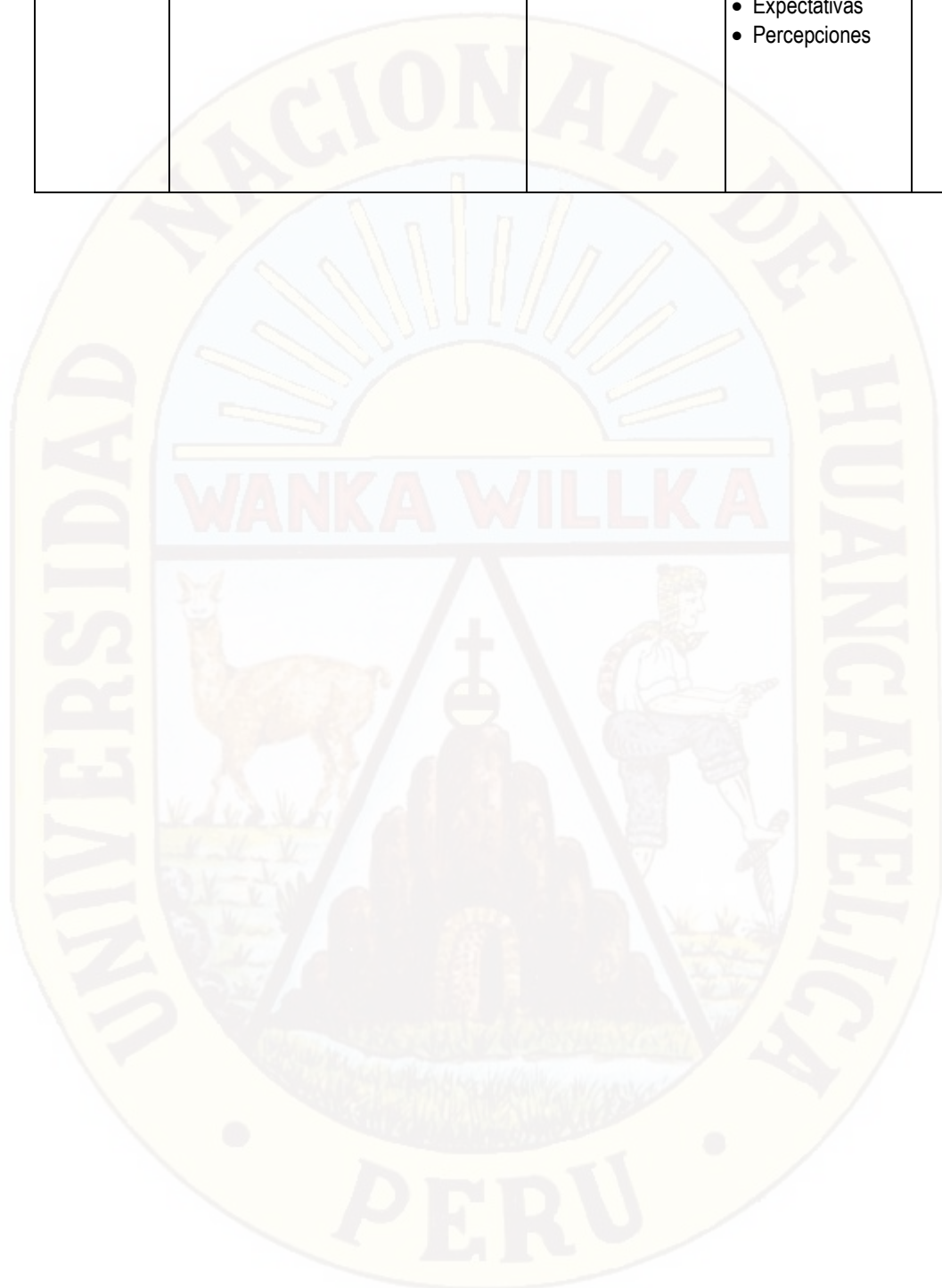
Condiciones de trabajo
Recompensa
Incentivos

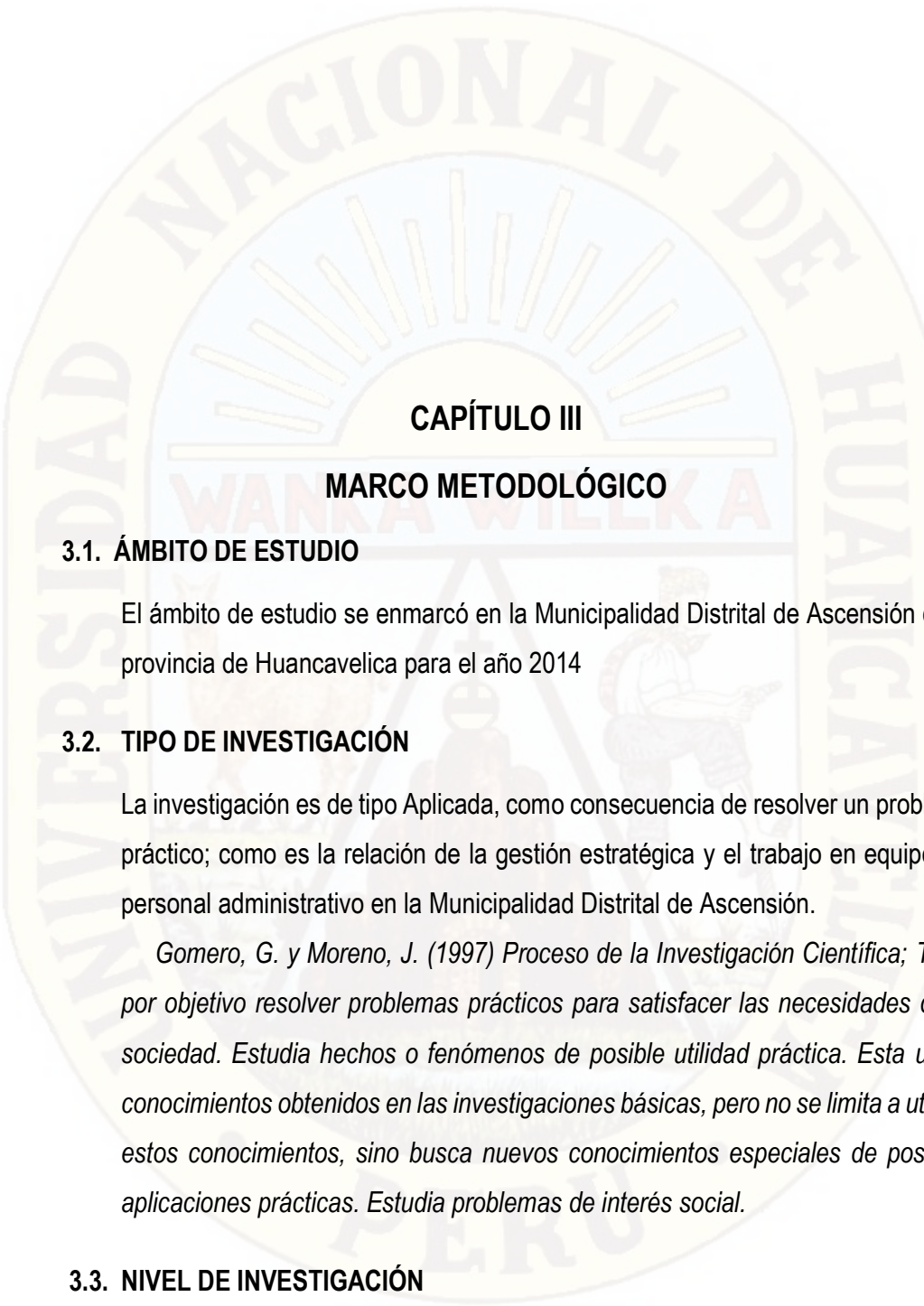
- Comportamiento Actitudes
Expectativas
Percepciones

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión Estratégica (X)	“La razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación teniendo en cuenta que la Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.” Drucker, Peter. <i>The Practice of Management</i>. Harper & Row publishers inc. New York 1993. “Es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, con la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga a la organización un ente proactivo y anticipatorio.” Ansoff, Igor H. <i>La dirección estratégica en la practica empresarial</i>. Editorial pearson. México 1998.	X1 Diagnóstico	• Visión • Misión • Valores	Nunca
		X2 Desarrollo	• Objetivos • Estrategias • Asignación de recursos	Casi nunca
		X3 Administración	• Formulación de acciones • Ejecución del cronograma	A veces
		X4 Presupuesto	• Regular los fondos	
Trabajo en Equipo (Y)	Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc.	Y1: Compromiso Y2: Coordinación Y3: Comunicación Y4: Comportamiento	• Productividad • Eficiencia • Eficacia • Estado de ánimo • Desempeño • Condiciones de trabajo • Recompensas • Incentivos	Siempre

			• Actitudes • Expectativas • Percepciones	
--	--	--	---	--





CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO

El ámbito de estudio se enmarcó en la Municipalidad Distrital de Ascensión de la provincia de Huancavelica para el año 2014

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo Aplicada, como consecuencia de resolver un problema práctico; como es la relación de la gestión estratégica y el trabajo en equipo del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Ascensión.

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

3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

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

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

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

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

3.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Método General

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

3.4.2. Métodos Específicos

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

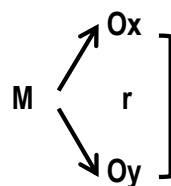
Método Inductivo: Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

Método Deductivo: Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.

Método Correlacional: Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

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



Dónde:

m:	muestra
O:	observación
x:	gestión estratégica
y:	trabajo en equipo
r:	relación de variables

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

3.6. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

3.6.1. Población y Muestra

La investigación abarcó tomando como referencia a las 30 personas entre funcionarios y personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión de la ciudad de Huancavelica.

3.6.2. Muestreo

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

3.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A. Análisis Bibliográfico y Documental

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

B. Encuesta

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

3.8. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

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

Para la recolección de datos primarios:

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

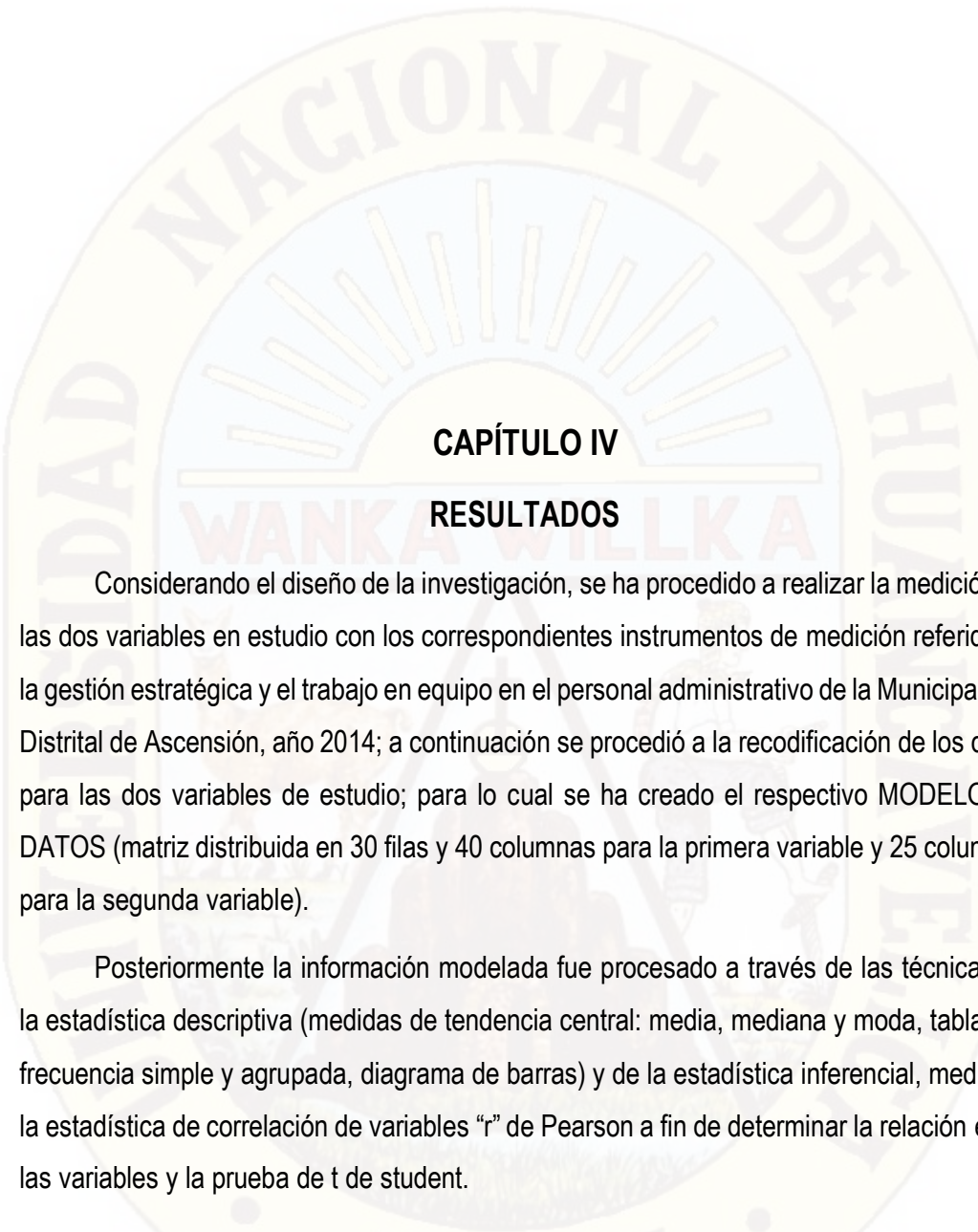
Para la recolección de datos secundarios:

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

3.9. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

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

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



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, año 2014; a continuación se procedió a la recodificación de los datos para las dos variables de estudio; para lo cual se ha creado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz distribuida en 30 filas y 40 columnas para la primera variable y 25 columnas para la segunda variable).

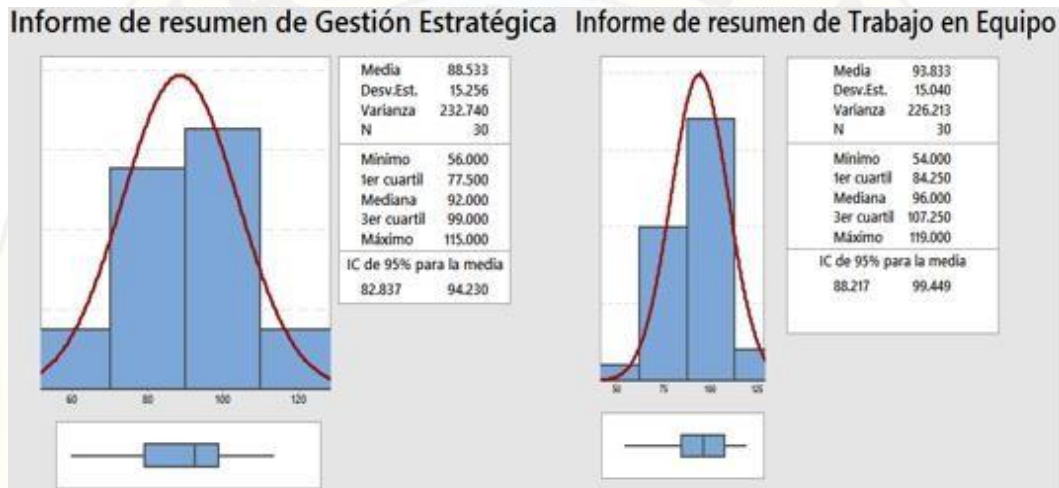
Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables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

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

Finalmente es importante precisar, que para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. RESULTADOS DE ESTADÍSTICAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Gráfico 1. Estadísticas de resumen de la gestión estratégica y el trabajo en equipo.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se observa las estadísticas de resumen de las dos variables en estudio. Observamos que para la variable referida a la *gestión estratégica* la media es 88,533 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [70- 110] asimismo la puntuación mínima es de 56 puntos y la máxima es 115 puntos, el valor de la mediana es de 92 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 15,256 y la varianza es 232,740 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la media poblacional al 95% [82,837-94,230].

Observamos que para la variable referida al *trabajo en equipo* la media es 93,833 que dentro del rango de la variable está tipificada como media [75-112] asimismo la puntuación mínima es de 54 puntos y la máxima es 119 puntos, el valor de la mediana es de 96 puntos; asimismo en cuanto a las estadísticas de dispersión notamos que el valor de la desviación estándar es 15,040 y la varianza es 226,13 que representa la variabilidad de los datos; los límites del intervalo de confianza muestran la posición de la verdadera media poblacional al 95% de confianza; el histograma nos muestran que efectivamente los datos están

siguiendo una distribución normal por lo cual usaremos los elementos de la estadística paramétrica.

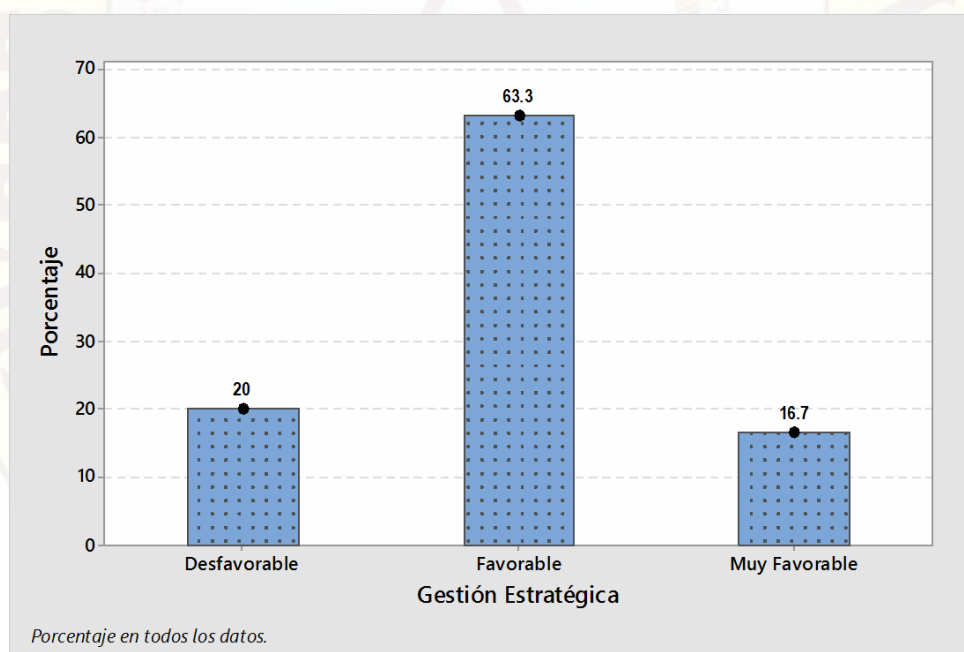
4.1.1. RESULTADOS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 1. Resultados de la gestión estratégica en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Gestión Estratégica	f	%
Desfavorable	6	20,0
Favorable	19	63,3
Muy Favorable	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 2. Diagrama de la gestión estratégica en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 1.

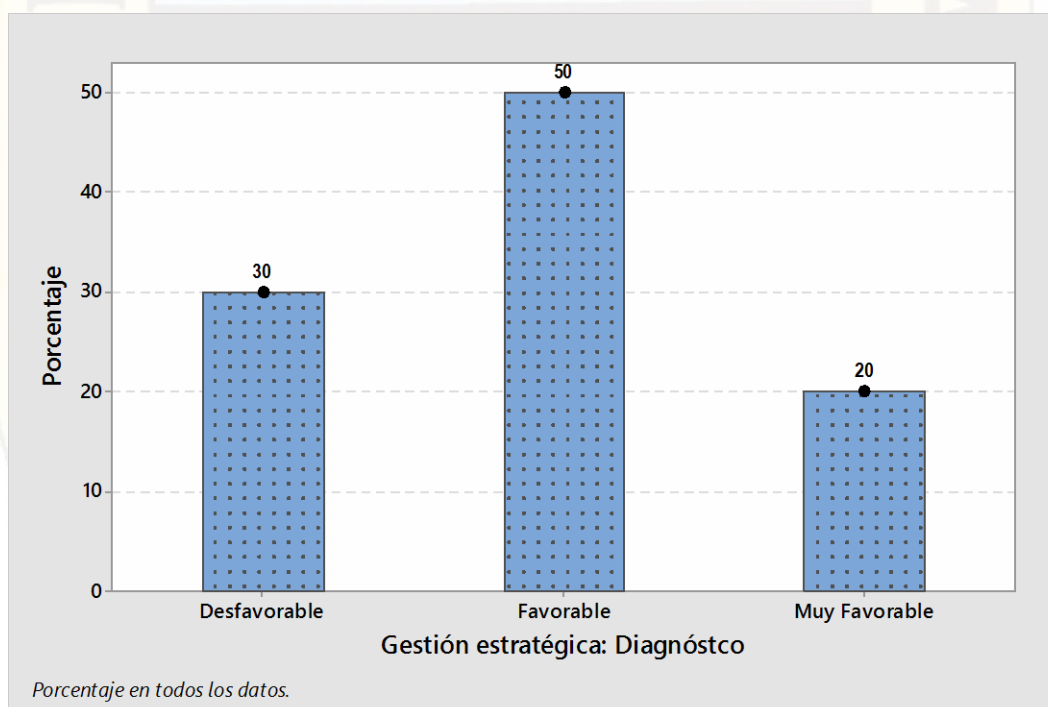
La tabla N° 1 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 20,0% (6) de los casos consideran que es desfavorable, el 63,3% (19) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 16,7% (5) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 2. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Gestión Estratégica: Diagnóstico	f	%
Desfavorable	9	30,0
Favorable	15	50,0
Muy Favorable	6	20,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 3. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 2.

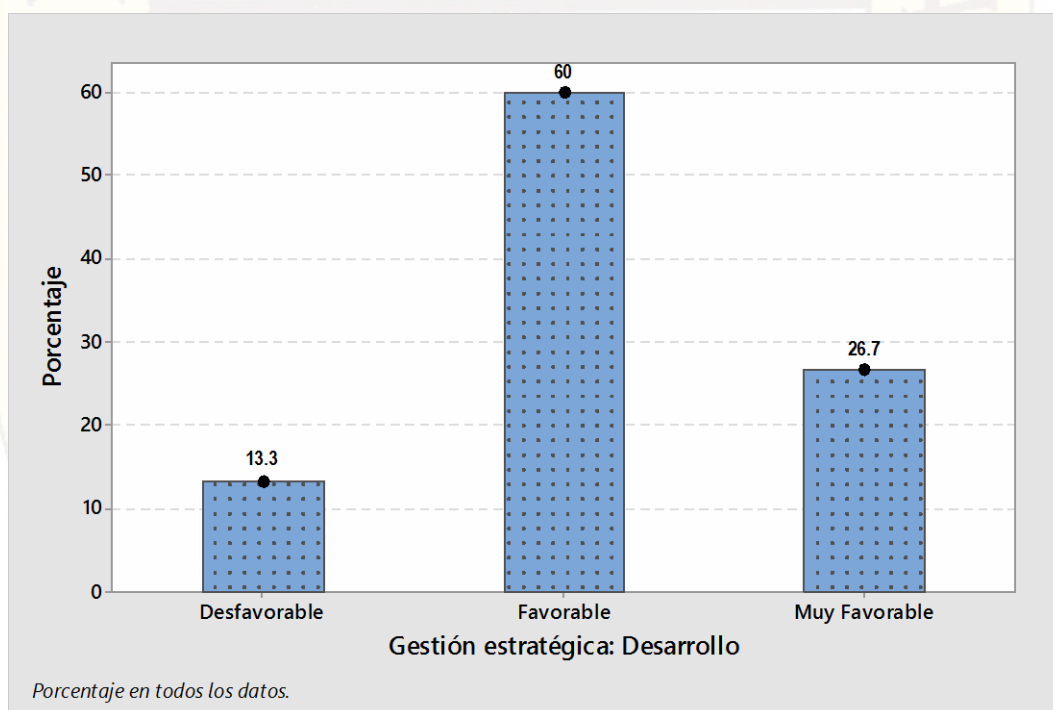
La tabla 2 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 30,0% (9) de los casos consideran que es desfavorable, el 50,0% (15) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 20,0% (6) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 3. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Gestión Estratégica: Desarrollo	f	%
Desfavorable	4	13,3
Favorable	18	60,0
Muy Favorable	8	26,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 4. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 3.

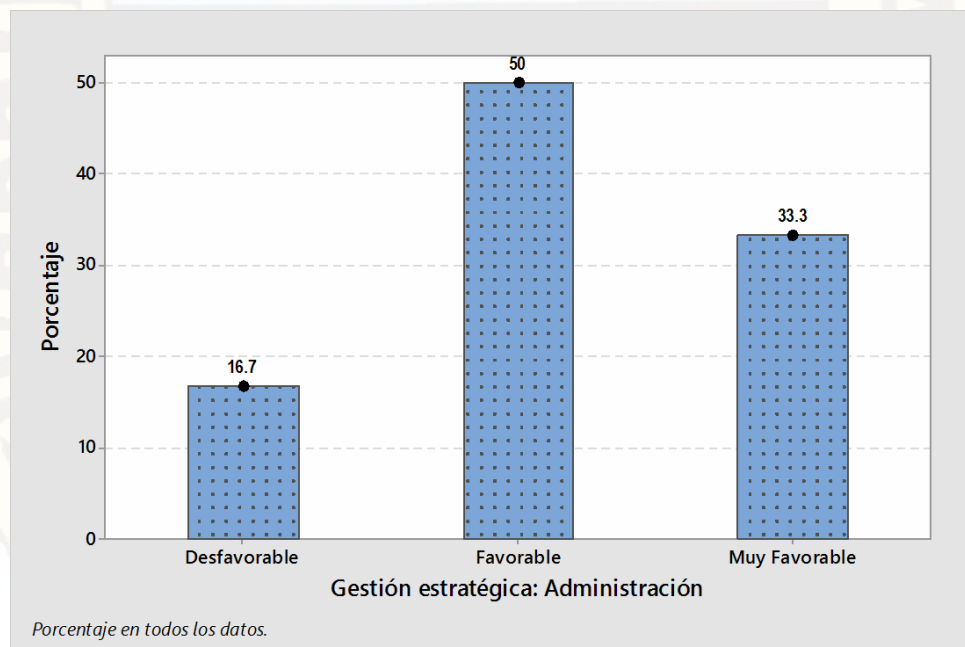
La tabla 3 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 13,3% (4) de los casos consideran que es desfavorable, el 60,0% (18) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 26,7% (8) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 4. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión administración en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Gestión Estratégica: Administración	f	%
Desfavorable	5	16,7
Favorable	15	50,0
Muy Favorable	10	33,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 5. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión administración en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 4.

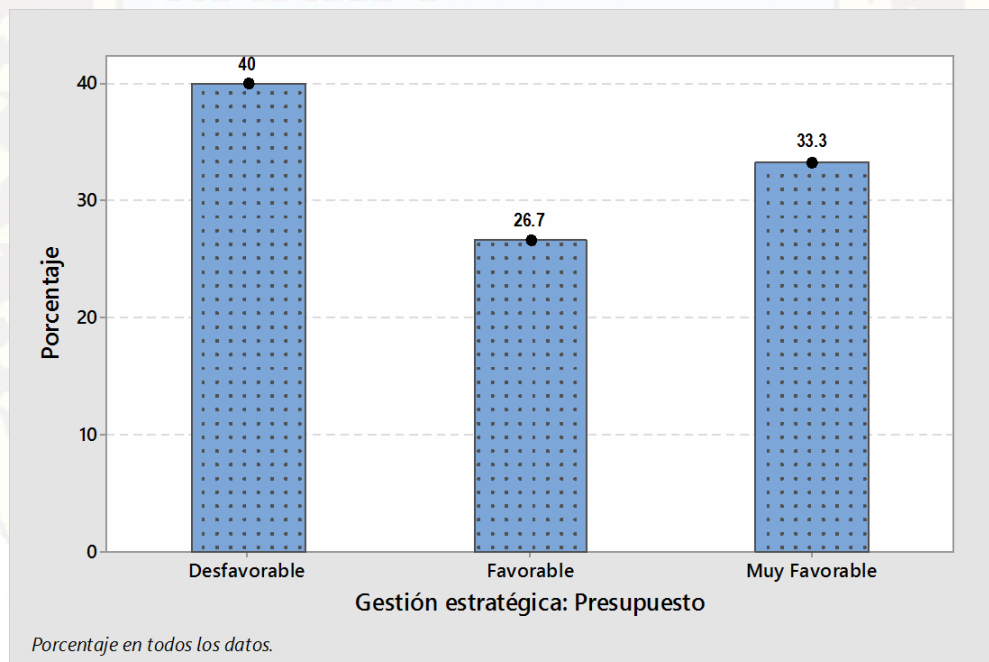
La tabla 4 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión administración en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 16,7% (5) de los casos consideran que es desfavorable, el 50,0% (15) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 33,3% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 5. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Gestión Estratégica: Presupuesto	f	%
Desfavorable	12	40,0
Favorable	8	26,7
Muy Favorable	10	33,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 6. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 5.

La tabla 5 muestra los resultados de los niveles de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 40,0% (12) de los casos consideran que es desfavorable, el 26,7% (8) de los casos consideran que el nivel es favorable y el 33,3% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

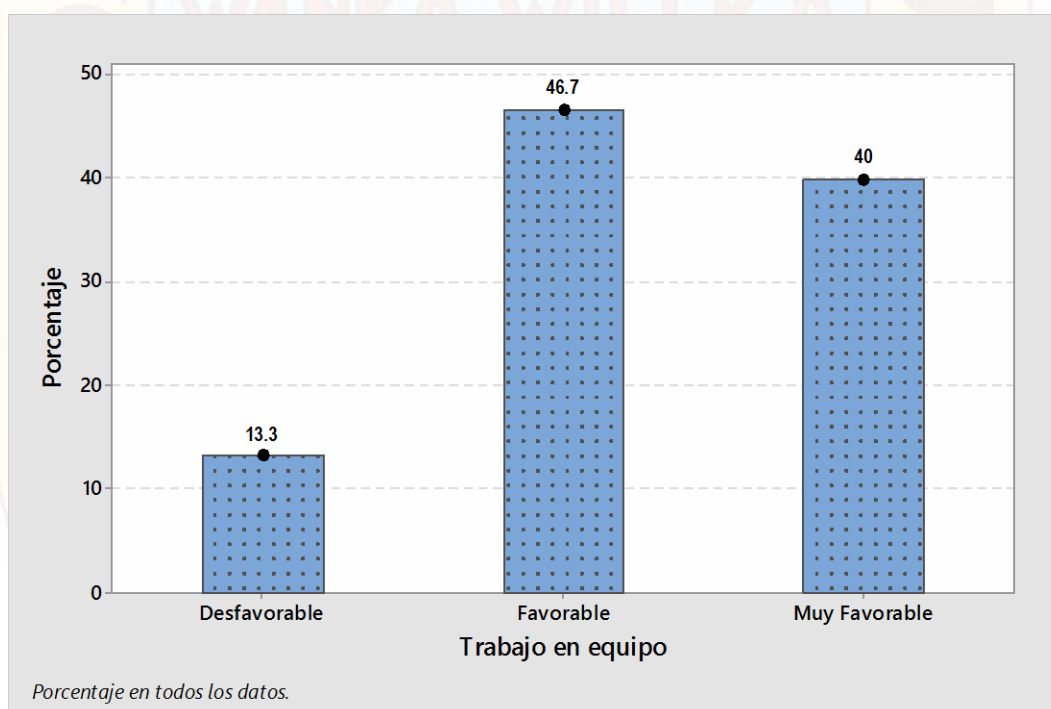
4.1.2. RESULTADOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 6. Resultados del trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Trabajo en Equipo	f	%
Desfavorable	4	13,3
Favorable	14	46,7
Muy Favorable	12	40,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 7. Diagrama del trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 6.

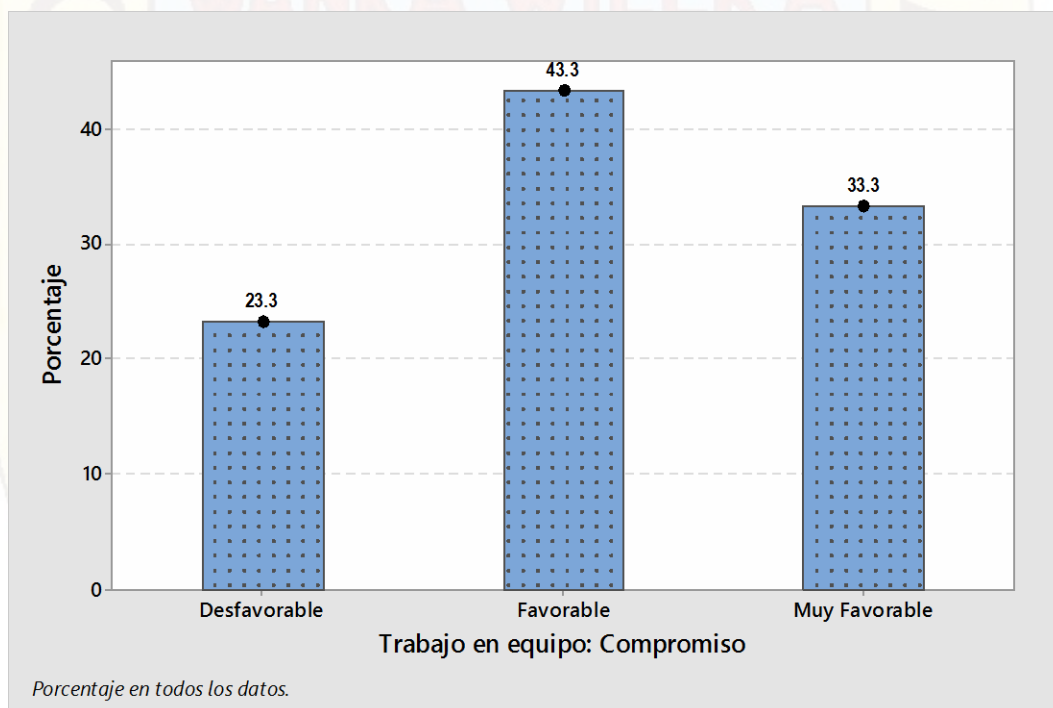
La tabla 6 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 13,3% (4) de los casos consideran que es desfavorable, el 46,7% (14) de los casos consideran que es favorable y el 40,0% (12) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 7. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión compromiso en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Trabajo en Equipo: Compromiso	f	%
Desfavorable	7	23,3
Favorable	13	43,3
Muy Favorable	10	33,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 8. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión compromiso en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 7.

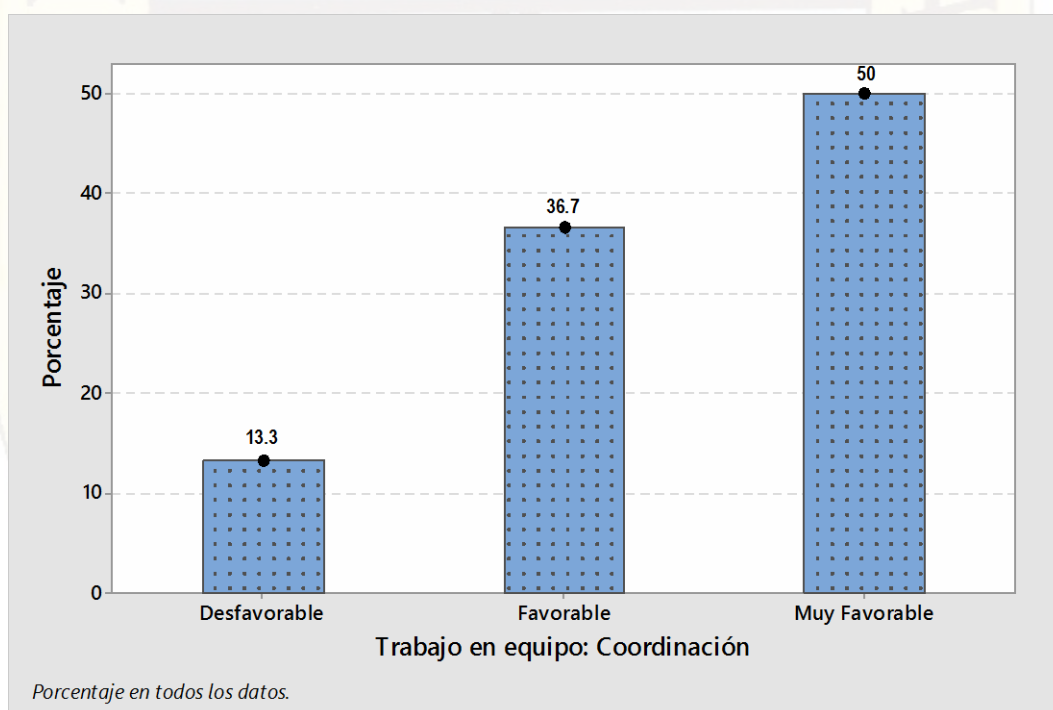
La tabla 7 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión compromiso en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 23,3% (7) de los casos consideran que es desfavorable, el 43,3% (13) de los casos consideran que es favorable y el 33,3% (10) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 8. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión coordinación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Trabajo en Equipo: Coordinación	f	%
Desfavorable	4	13,3
Favorable	11	36,7
Muy Favorable	15	50,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 9. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión coordinación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 8.

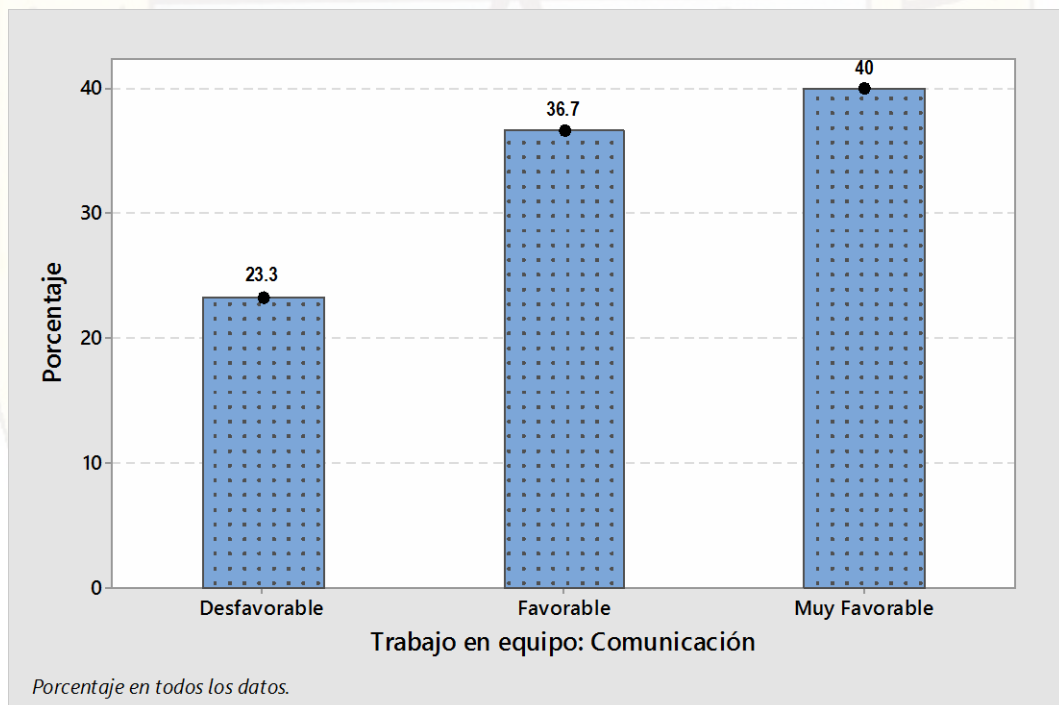
La tabla 8 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión coordinación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 13,3% (4) de los casos consideran que es desfavorable, el 36,7% (11) de los casos consideran que es favorable y el 50,0% (15) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 9. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión comunicación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Trabajo en Equipo: Comunicación	f	%
Desfavorable	7	23,3
Favorable	11	36,7
Muy Favorable	12	40,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 10. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión comunicación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 9.

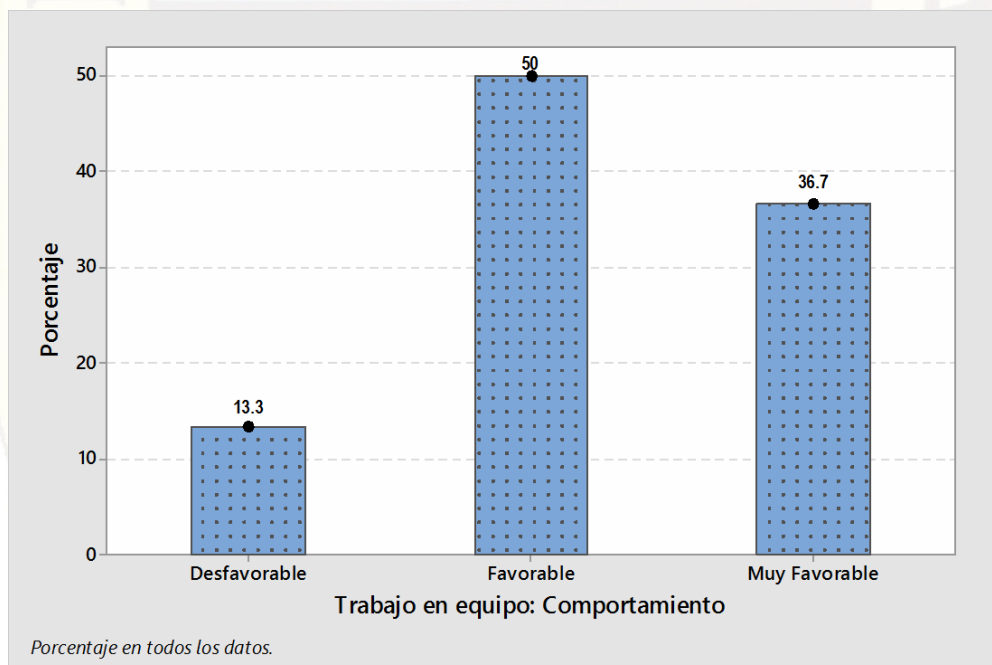
La tabla 9 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión comunicación en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 23,3% (7) de los casos consideran que es desfavorable, el 36,7% (11) de los casos consideran que es favorable y el 40,0% (12) de los casos el nivel es muy favorable.

Tabla 10. Resultados del trabajo en equipo en la dimensión comportamiento en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Trabajo en Equipo: Comportamiento	f	%
Desfavorable	4	13,3
Favorable	15	50,0
Muy Favorable	11	36,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 11. Diagrama del trabajo en equipo en la dimensión comportamiento en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



Fuente: tabla N° 10.

La tabla 10 muestra los resultados de los niveles del trabajo en equipo en la dimensión comportamiento en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión, observamos que el 13,3% (4) de los casos consideran que es desfavorable, el 50,0% (15) de los casos consideran que es favorable y el 36,7% (11) de los casos el nivel es muy favorable.

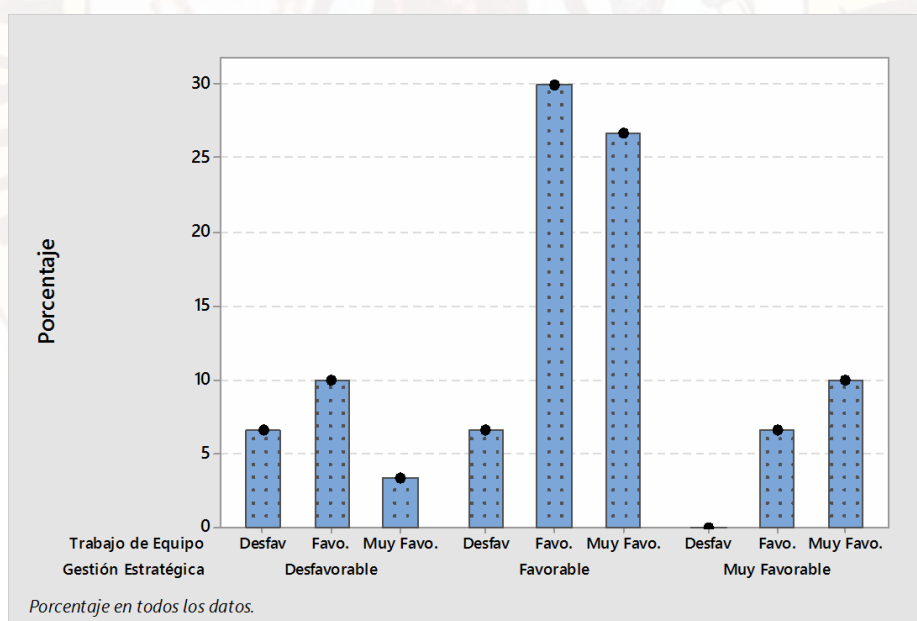
4.1.3. RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 11. Resultados de la relación de la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Trabajo de equipo	Gestión Estratégica						Total	
	Desfavorable		Favorable		Muy Favorable			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Desfavorable	2	6,7	2	6,7	-	-	4	13,3
Favorable	3	10,0	9	30,0	2	6,7	14	46,7
Muy Favorable	1	3,3	8	26,7	3	10,0	12	40,0
Total	6	20,0	19	63,3	5	16,7	30	100,0
$\chi^2=3,9$			gl=4			p=0,0		

Fuente: Cuestionario aplicado.

Gráfico 12. Diagrama de la relación de la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.



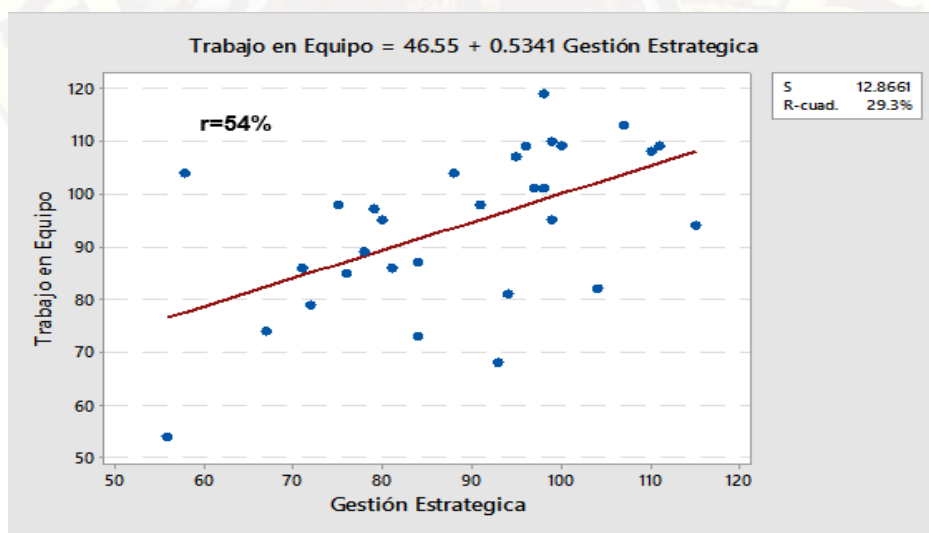
Fuente: tabla N° 11.

En la tabla N° 11 se puede observar los resultados de la relación de las categorías de ambas variables, como podemos observar el 6,7% (2) de

los casos consideran que el trabajo en equipo es desfavorable y la gestión estratégica es desfavorable; el 10,0% (3) de los casos consideran que el trabajo en equipo es favorable y la gestión estratégica es desfavorable; el 3,3% (1) de los casos consideran que el trabajo en equipo es muy favorable y la gestión estratégica es desfavorable ; el 6,7% (2) de los casos consideran que el trabajo en equipo es desfavorable y la gestión estratégica es favorable; el 30,0% (9) de los casos consideran que el trabajo en equipo es favorable y la gestión estratégica es favorable; el 26,7% (8) de los casos consideran que el trabajo en equipo es muy favorable y la gestión estratégica es favorable , el 6,7% (2) de los casos consideran que en trabajo de equipo es favorable y la gestión estratégica es muy favorable; el 10,0% (3) de los casos consideran que el trabajo en equipo es muy favorable y la gestión estratégica es muy favorable.

Las estadísticas de resumen nos muestran la estadística de independencia chi cuadrada es de $\chi^2(g/4)=3,9$ y el contraste de significancia para cuatro grados de libertad es de $p=0,05$ por lo que se confirma la presencia de una relación entre las variables.

Gráfico 13. Diagrama de la relación de la gestión estratégica y el trabajo en equipo.



Fuente: base de datos.

Para determinar la intensidad usaremos las puntuaciones originales obtenidos por el instrumento de medición para lo cual utilizaremos la estadística “r” de Pearson:

$$r = \frac{Cov(x, y)}{S_Y \times S_V}$$

Siendo:

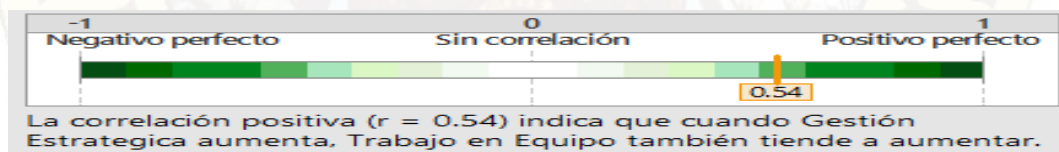
Cov(x,y): La covarianza de las puntuaciones de ambas variables. Si: Las desviaciones estándar de las variables respectivas.

Así pues luego de aplicar el modelo sobre los datos tenemos los resultados que se muestran a continuación:

$$r = \frac{120,20}{\sqrt{232,74} \times \sqrt{226,21}} = 54\%$$

En el gráfico siguiente observamos la significancia de la relación obtenida, notamos que dicha correlación tienen a una correlación positiva media entre las variables.

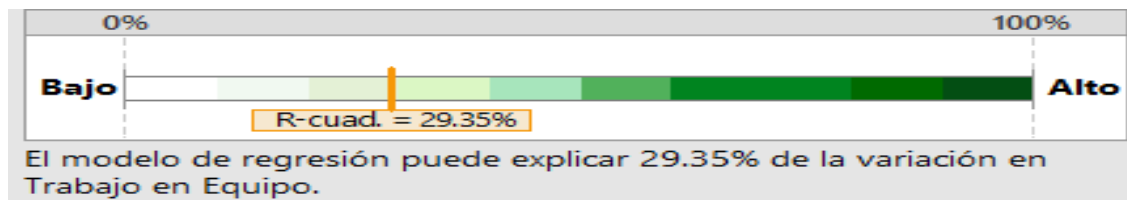
Gráfico 14. Diagrama de la significancia de la correlación entre las variables.



Fuente: Software estadístico.

Del correspondiente diagrama de dispersión del gráfico N° 13 podemos confirmar el hecho de que la relación entre las variables es positiva pues la pendiente de la línea de regresión es mayor que cero; al determinar el índice de la relación entre las dos variables se ha determinado que es 54% y positiva que de acuerdo a la tabla N° 12 se tipifica como *positiva media*.

Gráfico 15. Diagrama del porcentaje de variación explicado por el modelo.



Fuente: Software estadístico.

La estadística R cuadrado nos indica que toda predicción de la variable Trabajo en Equipo tienen un poder de predicción del 29,35%.

Tabla 12 . Intensidad de la correlación “r” de Pearson.

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

Fuente: Ritchel (2006).

4.2. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LA HIPÓTESIS PRINCIPAL

Para prueba de significancia estadística de la correlación, usaremos el esquema clásico propuesto por Karl Pearson.

a) SISTEMA DE HIPÓTESIS

- **Nula (H₀)**

La gestión estratégica no incide de manera positiva y significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014.

$$\rho = 0$$

Siendo:

ρ : Correlación poblacional

- **Alternativa (H₁)**

La gestión estratégica incide de manera positiva y significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014.

$$\rho > 0$$

b) NIVEL DE SIGNIFICANCIA O ERROR

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

c) ESTADÍSTICA DE PRUEBA

La variable aleatoria (x) sigue una distribución “t” con 28 grados de libertad:

$$t = r \times \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r^2}}$$

El valor crítico o tabulado “V_t” de la prueba para 28 grados de libertad (unilateral) y 0,05 de significancia es de 1,701 (obtenido de las correspondientes tablas estadísticas).

d) CÁLCULO DE LA ESTADÍSTICA

Reemplazando en la ecuación se tiene el valor calculado (V_c) de la "t":

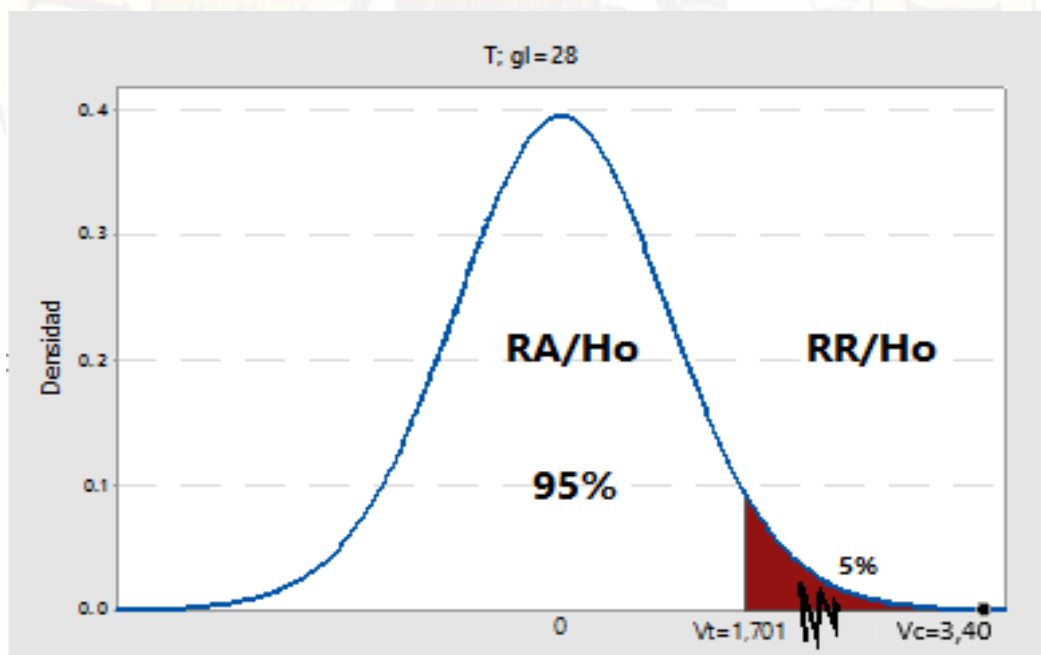
$$t = V_c = 0,54 \sqrt{\frac{30 - 2}{1 - 0,54^2}} = 3,40$$

e) TOMA DE DECISIÓN

El correspondiente valor calculado y el valor crítico de la misma lo tabulamos en la gráfica de la función "t", del grafico notamos que se ubica en la región de rechazo de la hipótesis nula (RR/Ho) de la cual podemos deducir que $V_c > V_t$ ($3.40 > 1,701$) por lo que diremos que se ha encontrado evidencia empírica para rechazar la Hipótesis Nula y aceptar la hipótesis alterna que dice:

La gestión estratégica incide de manera positiva y significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014 con un 95% de confianza.

Gráfico 16. Diagrama de la prueba T para la docimasia de la hipótesis.



Fuente: Generado con el Software Estadístico.

Además se deduce de la gráfica 16 que la probabilidad asociada al modelo es $p=0,05$ por lo que se confirma la decisión de rechazar la hipótesis nula y simultáneamente aceptar la hipótesis alterna. Además el gráfico 15 presenta la estadística de bondad de ajuste $R^2=29,35\%$ que representa el poder de predicción del modelo lineal asociado.

4.2.1. PRUEBA DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

En la siguiente tabla se observa las estadísticas de resumen para las correlaciones de las dimensiones de las variables basados en la estadística "r" de Pearson y otras estadísticas para la respectiva docimasia de las hipótesis específicas, de tal manera que se logre el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

Tabla 13. Estadísticas para la docimasia de las hipótesis específicas.

Dimensiones de la Gestión Estratégica	Estadísticas de la relación con el trabajo de equipo					
	r	n	Vc=t	Vt	p	Ho
Diagnóstico	46%	30	2,74	1,701	-	Rechazo
Desarrollo	34%	30	1,91	1,701	-	Rechazo
Administración	47%	30	2,82	1,701	-	Rechazo
Presupuesto	52%	30	3,22	1,701	-	Rechazo

Fuente: Software estadístico.

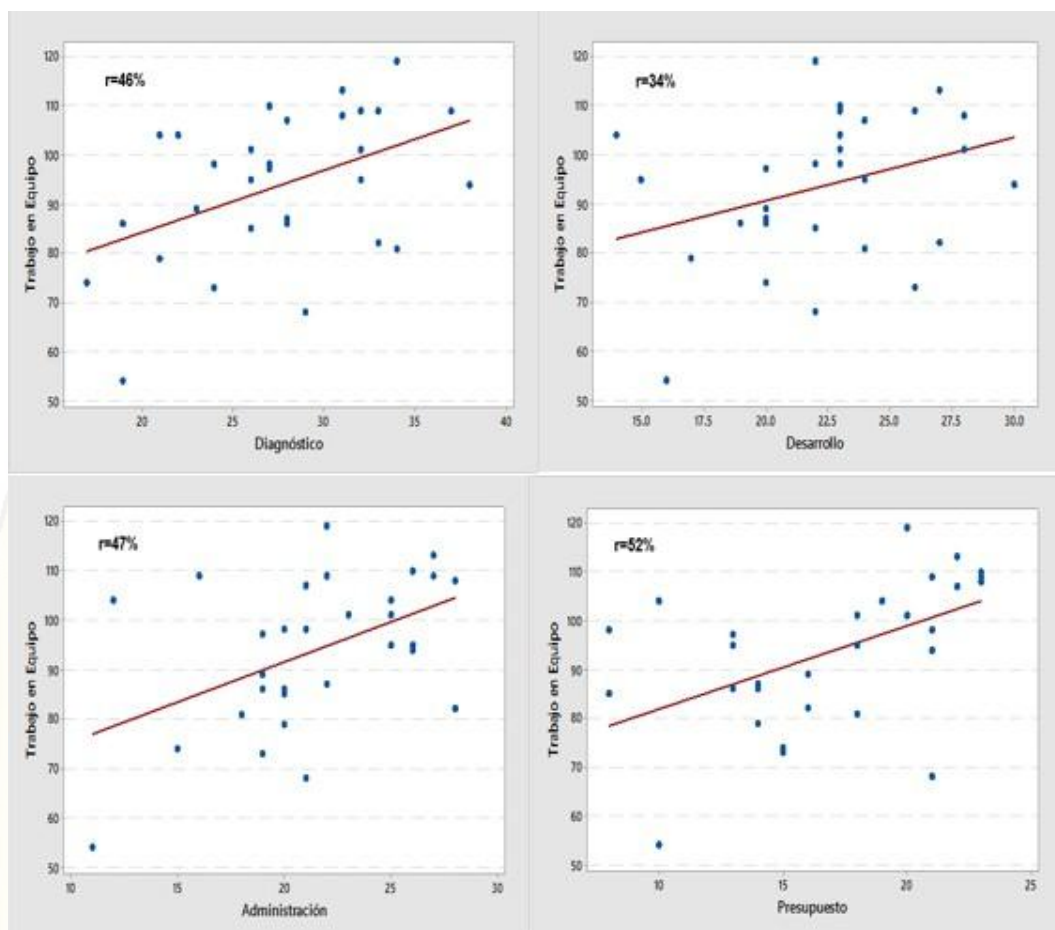


Gráfico 17. Diagrama de dispersión para la relación de las variables y dimensiones.

Fuente: Software estadístico.

a) PRUEBA DE LA PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

El diagnóstico como una dimensión de la gestión estratégica no incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

El diagnóstico como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=46\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $2,74 > 1,701$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El diagnóstico como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

b) PRUEBA DE LA SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (Ho):**

El desarrollo como una dimensión de la gestión estratégica no incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El desarrollo como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=34\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $1,91 > 1,701$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El desarrollo como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la

Municipalidad distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

c) PRUEBA DE LA TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

La administración como una dimensión de la gestión estratégica no incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

- **Hipótesis Alterna (H_1):**

La administración como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=47\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $2,82 > 1,701$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

La administración como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

d) PRUEBA DE LA CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

- **Hipótesis Nula (H_0):**

El presupuesto como una dimensión de la gestión estratégica no incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

- **Hipótesis Alterna (H1):**

El presupuesto como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión.

DISCUSIÓN

De la tabla 13 podemos observar que el valor calculado de la relación “r” de Pearson que es $r=52\%$; asimismo al comparar el valor calculado de la t con el valor crítico se deduce $3,22 > 1,701$ que tienen asociado un contraste de significancia de $p=0,00 < 0,05$ por lo cual procedemos a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, es decir:

El presupuesto como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad distrital de Ascensión con un nivel de confianza del 95%.

4.3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Considerando los resultados de la investigación, se pone en evidencia la presencia de una relación positiva media entre la gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión-año2014. La intensidad de la relación fue del 54% que se tipifica como una relación positiva media dentro del dominio probabilístico. Con lo cual se está dando cumplimiento al objetivo general de la investigación.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos específicos, los resultados de la investigación han puesto en relieve que la relación entre la dimensión diagnóstico y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 46%; la relación entre la dimensión desarrollo y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 34%, la relación entre la dimensión administración y el trabajo en equipo tiene una intensidad del 47% y finalmente la intensidad de la relación entre la dimensión presupuesto y el trabajo en equipo tienen una intensidad del 52%

con lo cual evidentemente se logra el cumplimiento de los objetivos específicos.

Además los resultados de la investigación tienen validez porque se ha controlado los factores como:

- **Cantidad de datos.-** El tamaño de su muestra para ambos grupos de estudio ($n=30$) es lo suficientemente necesario como para proveer una estimación muy precisa de la fuerza de la relación (teorema del límite central).
- **Datos atípicos.-** Puesto que los datos poco comunes pueden tener una influencia fuerte en los resultados, en los diagramas de caja no se identifican la presencia de casos atípicos que degeneren la distribución de los datos.
- **Normalidad.-** Debido a que se tiene más o igual a 30 casos de análisis, la normalidad no representa un problema.
- **El modelo de predicción.-** El Informe de selección de modelo muestra un modelo idóneo y eficiente para realizar predicciones. Además en la gráfica de dispersión de la relación general se observe que los casos cubren adecuadamente el rango de valores de las dos variables.

Dicho modelo de predicción es:

Trabajo en equipo $= 46,55 + 0,5341 * \text{Gestión estratégica}$.

Además su estadística de bondad de ajuste $R^2=29,3\%$ implica que cualquier predicción tienen un nivel de certeza del 29,3% o que el modelo de regresión lineal explica hasta el 29,3% de la variación de una variable.

En general se ha corroborado que el 46,7% del personal administrativo consideran que el trabajo en equipo es favorable en la municipalidad distrital de Ascensión y el 63.3% de los casos consideran que la gestión estratégica también es favorable.

Los resultados de esta investigación al confrontarlos con los obtenidos por Victoriano Castillo (2008) muestran la reingeniería en los locales permite optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos integrando las diferentes áreas funcionales.

Asimismo al considerar a Repuello Soto y Mancha Quispe concluyo que la actitud del gerente en la organización, específicamente en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, no son adecuadas ya el 70% de los encuestados afirman que los jefes de las diferentes áreas no cumplen a cabalidad sus funciones. Los gerentes deben asumir una actitud de liderazgo, en la organización, ser comunicador y planificador de su práctica universitaria; explorar nuevas tendencias educativas-organizacionales, en busca de la autorrealización académica, profesional, institucional y laboral.

CONCLUSIONES

1. Se ha evidenciado que la gestión estratégica tienen una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión- año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=54\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 46,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable y en el 63,3% de los casos la gerencia estratégica es favorable.
2. Se ha evidenciado que el diagnóstico como una dimensión de la gestión estratégica tienen una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión-año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=46\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva débil y significativa. En el 50,0% de los casos el diagnóstico es favorable y en el 46,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.
3. Se ha evidenciado que el desarrollo como una dimensión de la gestión estratégica tienen una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión-año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=34\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva débil y significativa. En el 60,0% de los casos el desarrollo es favorable y en el 46,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.
4. Se ha evidenciado que la administración como una dimensión de la gestión estratégica tienen una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión-año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=47\%$ que tienen asociado una probabilidad $p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva débil y significativa. En el 50,0% de los casos la administración es favorable y en el 46,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.
5. Se ha evidenciado que el presupuesto como una dimensión de la gestión estratégica tienen una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión-año 2014. La intensidad de la relación hallada es de $r=52\%$ que tienen asociado una probabilidad

$p=0,0<0,05$ por lo que dicha relación es positiva media y significativa. En el 40,0% de los casos el presupuesto es favorable y en el 46,7% de los casos el trabajo en equipo es favorable.



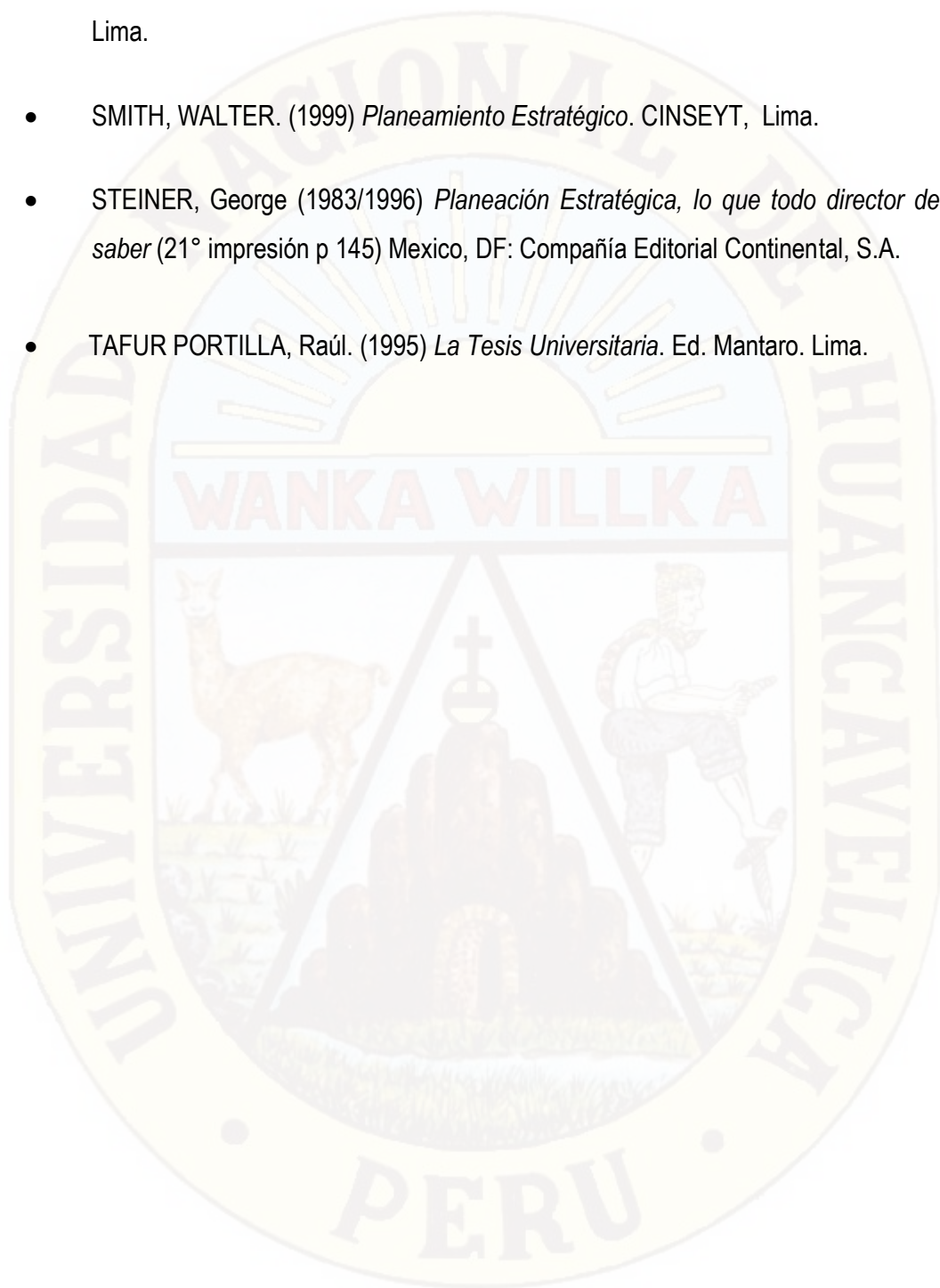
RECOMENDACIONES

- Para el cumplimiento de las metas y objetivos plantados en la municipalidad se deben de tomar en cuenta los procedimientos y pasos a seguir en los referente a la gestión estratégica, siendo uno de los primeros y esenciales la etapa del diagnóstico; es decir cómo se encuentra la gestión y a donde se desea llegar.
- Aprobación y compromiso de parte de la alta dirección para:
 - Refinar los detalles de los indicadores de gestión identificados como deficientes.
 - Obtener la información de los indicadores no existentes en la gestión institucional.
 - Definir y validar los objetivos y las metas propuestas.
 - Definir a los Facilitadores para dar las iniciativas de un trabajo en equipo.

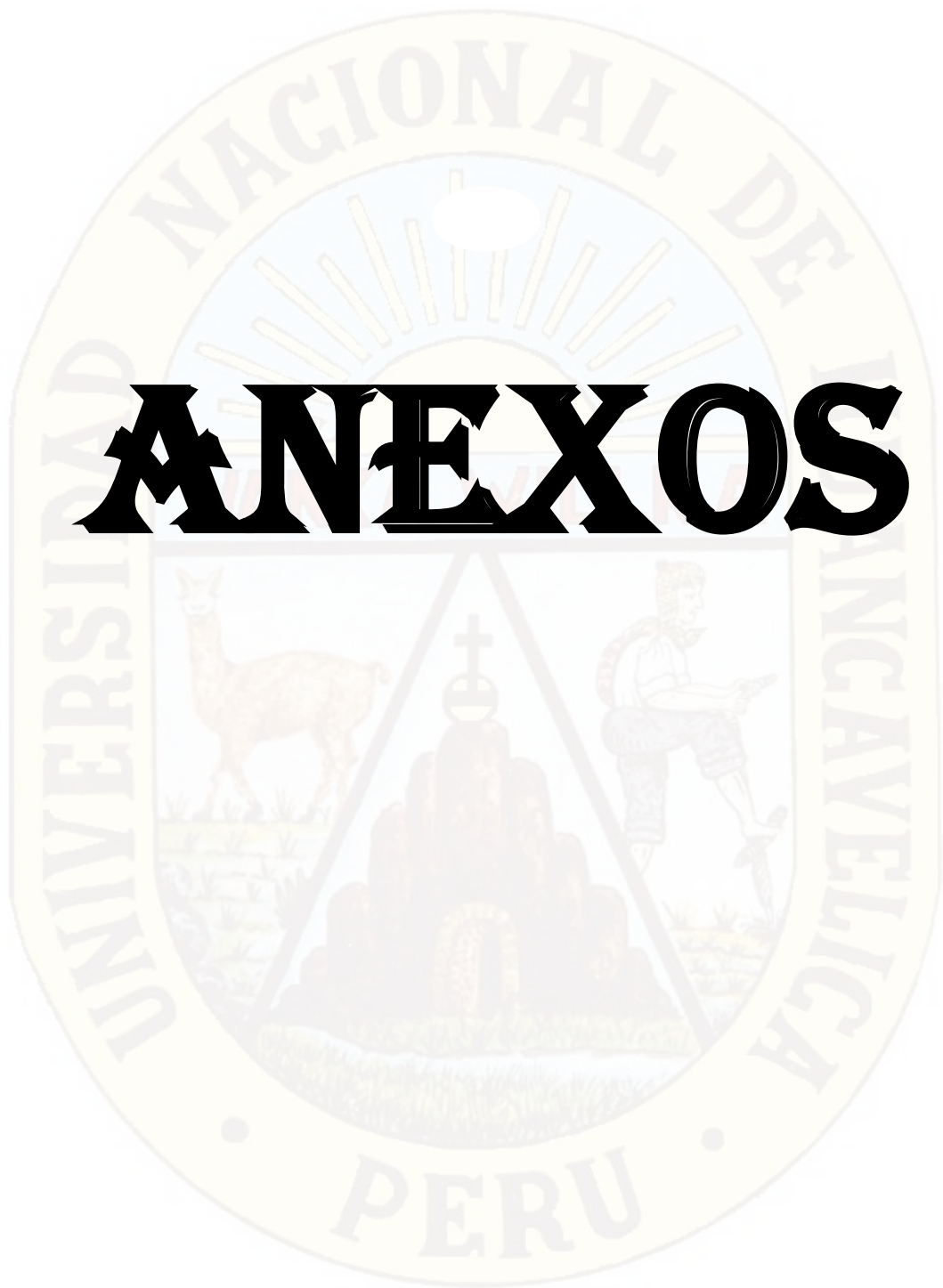
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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



ANEXOS

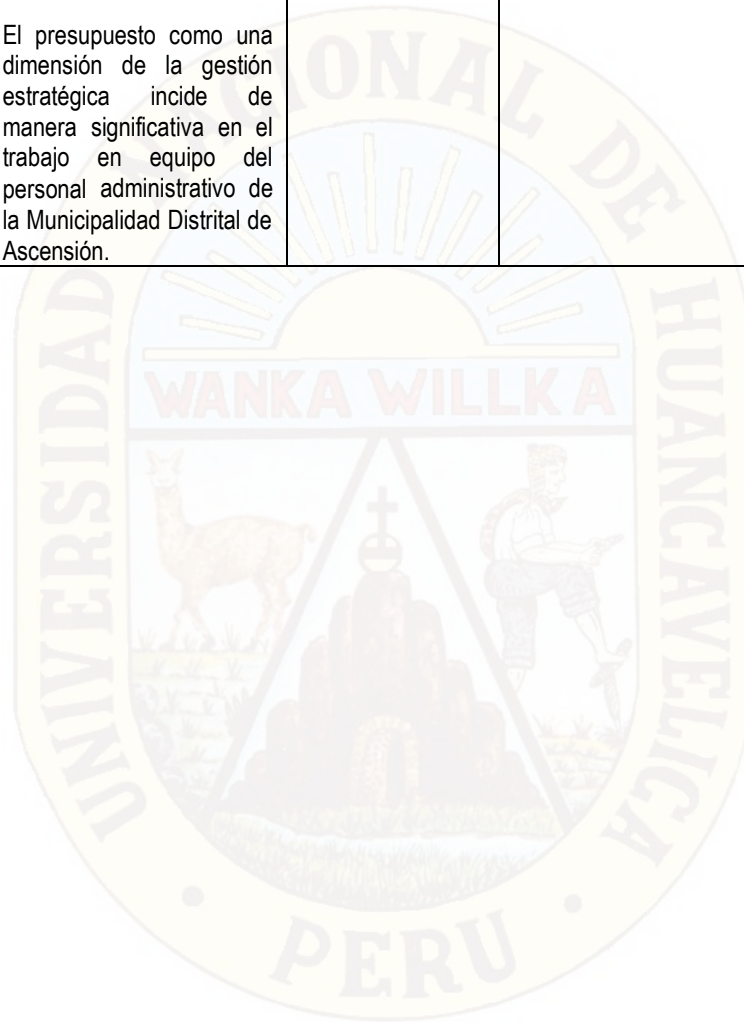


MATRIZ DE CONSISTENCIA

“GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - AÑO 2014”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE INVESTIGACIÓN
¿De qué manera la gestión estratégica y el trabajo en equipo se relacionan en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014? Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión? ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión? ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión administración en el trabajo de equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión? ¿Cuál es la relación de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el trabajo de equipo del	Determinar de qué manera la gestión estratégica y el trabajo en equipo se relacionan en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014. Objetivos Específicos: Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión diagnóstico en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión desarrollo en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión. Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión administración en el trabajo de equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.	La gestión estratégica incide de manera positiva y significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014. Hipótesis Específicas: El diagnóstico como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión. El desarrollo como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión. La administración como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de	<u>Variable Independiente</u> Gestión Estratégica <u>Variable Dependiente</u> Trabajo de Equipo	DIAGNÓSTICO DESARROLLO ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTO COMPROMISO COORDINACIÓN COMUNICACIÓN COMPORTAMIENTO	• Visión • Misión • Valores • Objetivos • Estrategias • Asignación de recursos • Formulación de acciones • Ejecución del cronograma • Regular los fondos - Productividad - Eficiencia - Eficacia - Estado de ánimo - Desempeño - Condiciones de trabajo - Recompensas - Incentivos - Actitudes - Expectativas - Percepciones	El tipo de investigación empleado en la investigación es de tipo Aplicada. NIVEL DE INVESTIGACIÓN El nivel de la investigación Descriptivo Correlacional. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN El diseño para la investigación es no experimental: transeccional – descriptivo Correlacional. <pre> graph TD M --> Ox M --> Oy Ox --> Oy Oy --> Ox Ox --> r Oy --> r r --> M </pre> POBLACIÓN Y MUESTRA: La investigación abarco tomando como referencia el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión para el año 2014, en total 30.

personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión?	Conocer la relación de la gestión estratégica en su dimensión presupuesto en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.	la Municipalidad Distrital de Ascensión. El presupuesto como una dimensión de la gestión estratégica incide de manera significativa en el trabajo en equipo del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.				
---	---	--	--	--	--	--





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 065-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 23 de Enero del 2015.

VISTO:

Hoja de Trámite del Decanato N° 204 de fecha 22-01-2015, El Oficio N° 044-2015-EAPA-DFCE/UNH de fecha 22-01-15 presentado por el Director de la Escuela Académico Profesional de Administración y la solicitud presentado por las estudiantes **YANET ESTEBAN HUAMANI y CELIA JURADO HUAYLLANI**, pidiendo designación de Docente Asesor y Miembros Jurados para el Proyecto de Investigación, y;

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

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

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

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° DESIGNAR al Lic. Adm. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA como Asesor del Proyecto de Investigación Científica Titulado: "GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSION- AÑO 2014"; presentado por las estudiantes **YANET ESTEBAN HUAMANI y CELIA JURADO HUAYLLANI**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
SECRETARIA GENERAL

CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Arch. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0019 - 2017-R-UNH.
03 NOV. 2017



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 065-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 23 de Enero del 2015

ARTÍCULO 2°.- DESIGNAR a los miembros Jurados del Proyecto de Investigación titulado: : **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSION- AÑO 2014"**; presentado por las estudiantes **YANET ESTEBAN HUAMANI y CELIA JURADO HUAYLLANI**; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • Dr. Wilfredo Fernando YUPANQUI VILLANUEVA | PRESIDENTE |
| • Mg. Alberto VERGARA AMES | SECRETARIO |
| • Lic. Adm. Daniel QUISPE VIDALON | VOCAL |
| • Econ. Juan William RODAS ALEJOS | SUPLENTE |

ARTÍCULO 3°.- ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 4°.- NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
EAPA.
Interesados
Archivo

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA
SECRETARIA GENERAL
CERTIFICO: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO
ES COPIA FIEL DE SU ORIGINAL

Arch. Mauro E. Casas Romero
TERCER FEDATARIO
Res. N° 0019 - 2017-R-UNH.

03 NOV. 2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 0291-2015-FCE-R-UNH

Huancavelica, 30 de junio del 2015.

VISTO:

Oficio N° 0295-2015-EAPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 07-05-2015, Informe N° 21-2015-WFYV-PJ/EAPA-FCE de fecha 07-05-2015, Informe N° 015-2015-AVA-D/EAPA-FCE-UNH de fecha 04-05-2015 Informe N° 17-2015-DQV-EAPA-FCE-UNH de fecha 06-05-2015, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por las egresadas **YANET ESTEBAN HUAMANI Y CELIA JURADO HUAYLLANI**; y:

CONSIDERANDO:

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

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

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

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

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

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 30-06-15;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN AÑO 2014"**; presentado por las bachilleres **YANET ESTEBAN HUAMANI Y CELIA JURADO HUAYLLANI**.

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

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

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



MG. LUIS JULIO PALACIOS AGUILAR
DECANO (e)



LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALÓN
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFEC.
INTERESADOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0306-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 31 de Mayo del 2017.

VISTO:

Hoja de Tramite del Decanato N° 1054 de fecha 23-05-2017; Oficio N° 256-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 22-05-2017, Informe N° 020-2017-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 18-05-2017; presentado por los bachilleres **ESTEBAN HUAMANI YANET y JURADO HUAYLLANI CELIA**; solicitando la Ratificación de los Miembros del Jurado para la revisión del informe final de tesis, y;

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

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

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

Que mediante, Informe N° 020-2017-GAFS-EPA-FCE-UNH de fecha 18-05-2017, emitido por el docente asesor, **LIC. ADM. GUIDO AMADEO FIERRO SILVA** donde emite el resultado final de **APROBACIÓN** de la Tesis Titulado: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - AÑO 2014"** presentado por los bachilleres **ESTEBAN HUAMANI YANET y JURADO HUAYLLANI CELIA**; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración.





UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 306-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 31 de Mayo del 2017

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° RATIFICAR a los Miembros de Jurado para la Revisión del informe final de la tesis Titulado: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - AÑO 2014"** presentado por los bachilleres **ESTEBAN HUAMANI YANET y JURADO HUAYLLANI CELIA** para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; a los siguientes docentes:

- | | |
|---|------------|
| • DR. WILFREDO FERNANDO YUPANQUI VILLANUEVA | Presidente |
| • MG. ALBERTO VERGARA AMES | Secretario |
| • LIC. ADM. DANIEL QUISPE VIDALON | Vocal |
| • ECON. JUAN WILLIAM RODAS ALEJOS | Suplente |

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

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

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



MG. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesado
Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0697-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 14 de Setiembre del 2017

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2181 de fecha 08-09-2017, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ESTEBAN HUAMANI YANET Y JURADO HUAYLLANI CELIA**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

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

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

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

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

Que con el OFICIO N° 256-2017-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 22-05-2017, Informe N° 09-2017-MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 04-07-2017, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - AÑO 2014"**, dando pase a sustentación.

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

RESUELVE:

ARTÍCULO 1° PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **"GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ASCENSIÓN - AÑO 2014"**, presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **ESTEBAN HUAMANI YANET Y JURADO HUAYLLANI CELIA** para el día miércoles 20 de Setiembre del 2017 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 0697-2017-FCE-R-UNH

Huancavelica, 14 de Setiembre del 2017

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

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Jurados
Archivos