

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo
en la dirección regional de transportes y comunicaciones Pasco – año
2019**

**Para optar el título profesional de
Licenciado en Administración**

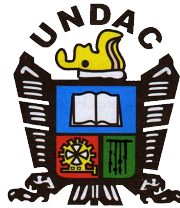
Autores: Bach. Teodora Lizeth RICRA BORJA

Bach. Cecilia Noemi SECADA BERMUDEZ

Asesor: Mg. Jesús Moisés SALAZAR ALCARRAZ

Cerro de Pasco – Perú - 2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN.



TESIS

**El rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo
en la dirección regional de transportes y comunicaciones Pasco – año
2019**

Sustentada y aprobada ante la comisión de jurados

Dr. Humberto Rafael YUPANQUI VILLANUEVA
PRESIDENTE

Dr. Ivan Bruno POMALAZA BUENDIA
MIEMBRO

Mg. Liborio ROJAS VICTORIO
MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedicamos de manera muy especial a nuestros padres
pues son ellos el principal cimiento para la construcción
de nuestras vidas profesionales, sentando en nosotros
las bases de responsabilidad y deseos de superación.

RECONOCIMIENTO

Primero y con mucha más importancia, re4conocemos sinceramente a nuestro docente asesor de la Tesis, por su esfuerzo y dedicación; sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y su motivación han sido fundamentales para realizar la investigación.

En segundo lugar, el reconocimiento a nuestros maestros quienes han contribuido con sus experiencias en el desarrollo de la investigación; y también a nuestros compañeros por compartir las aulas universitarias.

RESUMEN

El rol gerencial en el proceso de la dirección estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal, requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo; bajo esta perspectiva la investigación tuvo como objetivo determinar la relación del rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019; caracterizado a una modalidad de investigación factible para ser desarrollado en el marco de la tipología aplicada; para la recolección de la información se basó en la aplicación de un cuestionario para poder determinar la relación de las variables en estudio; la primera variable consta de 24 ítems con una escala de valoración de nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, en cuanto a la segunda variable se presentó 28 ítems también con una valoración de nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre y siempre, dirigido al personal administrativo que labora en esta entidad pública.

La población y muestra lo constituyó la totalidad del personal administrativo en 30 empleados de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco; la interpretación de los resultados se realizó mediante la distribución de frecuencias y porcentajes, aplicando un tratamiento estadístico inferencial, cuyo análisis arrojó como conclusión que si existe una relación de manera muy significativa entre el rol gerencial y la dirección estratégica, por lo que se hace necesario analizar y evaluar el verdadero rol gerencial para una eficiente gestión institucional.

En lo que refiere a los resultados se ha evidenciado que existe una relación significativa entre el rol gerencial y la dirección estratégica respecto al personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco. La

intensidad de la relación hallada es del 94% que dentro del dominio probabilístico ha resultado significativo.

Además, los resultados Fierro (2014), son compatibles con los resultados obtenidos en esta investigación por el hecho de que el nivel de relación entre las variables tiene una relación directa y significativa con los componentes de la organización.

Palabras clave: ROI gerencial, dirección estratégica, habilidades gerenciales.

ABSTRACT

The managerial role in the strategic management process is not something that can happen as it arises in a casual planning meeting or during a staff meeting, it requires careful planning to establish it so that the process is rigorous and thorough; Under this perspective, the research aimed to determine the relationship of the managerial role and the strategic direction of the administrative staff in the Regional Directorate of Transportation and Communications Pasco to the year 2019; characterized by a feasible research modality to be developed within the framework of the applied typology; for the collection of information, it was based on the application of a questionnaire to determine the relationship of the variables under study; The first variable consists of 24 items with a rating scale of never, almost never, sometimes, almost always and always, as for the second variable, 28 items were also presented with an assessment of never, almost never, sometimes, almost always and always, directed to the administrative personnel that works in this public entity.

The population and sample was made up of the entire administrative staff in 30 employees of the Regional Directorate of Transportation and Communications Pasco; The interpretation of the results was carried out through the distribution of frequencies and percentages, applying an inferential statistical treatment, whose analysis showed as a conclusion that if there is a very significant relationship between the management role

and the strategic direction, so it becomes necessary analyze and evaluate the true managerial role for efficient institutional management.

Regarding the results, it has been shown that there is a significant relationship between the managerial role and the strategic direction regarding the administrative staff of the Regional Directorate of Transportation and Communications Pasco. The intensity of the relationship found is 94% that within the probabilistic domain has been significant.

In addition, the Fierro results (2014), are compatible with the results obtained in this research due to the fact that the level of relationship between the variables has a direct and significant relationship with the components of the organization.

Keywords: Management RoI, strategic direction, management skills

INTRODUCCIÓN

El agitado ritmo de trabajo de las organizaciones modernas, los nuevos modelos administrativos y los retos a los que se enfrentan estas entidades, exigen que los cargos gerenciales sean ocupados por personas formadas y experimentadas, capaces de aplicar su saber y que puedan garantizar óptimos resultados en los procesos que lideran, en aras de lograr éxito organizacional. Sin embargo, y aunque lo anterior suena casi obvio –si de un líder se trata– la realidad demuestra que el ejercicio gerencial es más exigente de lo que parece y que son muchas “las cabezas” que fracasan en el intento, porque, aunque ostentan títulos y grados profesionales, no cuentan con las competencias directivas necesarias para llevar a cabo, asertivamente, las actividades de liderazgo, control y coordinación propias de su rol. Las habilidades directivas o gerenciales son el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente “ordenan”, y aquellos que ejecutan los procesos administrativos y quienes, gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al clima organizacional de la entidad.

Sumándose a ellos los cambios económicos y la dinámica social que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la institución. Debido a los turbulentos escenarios, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y toma de decisiones. Si quieren prosperar y desarrollarse, necesitan ser dirigidas por gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de afrontar los retos y riesgos del entorno competitivo

actual. Es bien sabido que muchos de los individuos que ejercen como gerentes, no han sido entrenados para tal efecto; lo han sido para ejercer sus profesiones, pero no para dirigir. Lamentablemente la mayoría han tenido que aprender sobre la marcha, de sus errores y de sus aciertos.

En el pasado, para ser un buen gerente, se requerían principalmente conocimientos técnicos en áreas tales como mercadeo, finanzas, contabilidad, derecho, producción, entre otros. En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, aunque estos conocimientos siguen siendo necesarios, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo.

Además de virtudes y habilidades, los gerentes modernos requieren gran capacidad de aprendizaje y conocimientos sólidos en varias disciplinas. El exigente y competitivo mundo actual exige directivos “multi-especializados” que tengan una visión sistémica de la organización, que aseguren el uso eficiente de todos los recursos y que sepan interpretar los requerimientos de una sociedad. Gerentes integrales con conocimientos técnicos en las áreas funcionales de la gestión humana, entre otros, que puedan aplicar en la toma de decisiones y en el planteamiento de estrategia.

Nuestra época y mundo globalizado exigen cambios y reclaman valores acordes con nuevas realidades, los cuales impulsan a una organización a replantear su dirección a través de cambios y transformaciones sustanciales. Uno de esos cambios está relacionado con el rol que han cumplido hasta ahora los líderes como motores de transformación en una organización. En tal sentido, es pertinente plantearnos

interrogantes acerca de los cambios que debe desarrollar el líder en torno a su rol dentro de la organización. Es por ello que la investigación se estructuró de la siguiente manera:

Capítulo Primero. Problema de investigación, el análisis ha permitido diagnosticar, analizar y conocer la relación de las variables en estudio, rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019.

Capítulo Segundo. Comprende el marco teórico, considerado la parte esencial del estudio, a través del cual se ha realizado los fundamentos teóricos – científico de la investigación, tratando de encontrar nuevos paradigmas que puedan explicar la relación de las variables en la investigación.

Capítulo Tercero. Comprende la metodología y técnicas de investigación, utilizados en el estudio: población y contexto en estudio, referido al ámbito de observación, consignando cifras cuantitativas de la población y muestra. Técnicas para la recolección de datos. Procesamiento informático y análisis de datos, la organización, codificación y tabulación de la información permitió obtener datos relevantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo Cuarto. Resultados y discusión, el estudio conlleva en analizar y evaluar el rol fundamental de los gestores a nivel institucional para lograr una eficiente dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección de Transportes y Comunicaciones Pasco. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Los Autores.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
ÍNDICE	

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación y determinación del problema.	1
1.2 Delimitación de la investigación.	4
1.3 Formulación del problema.	5
1.3.1. Problema principal.	5
1.3.2. Problemas específicos.	5
1.4 Formulación de Objetivos.	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos específicos.	6
1.5 Justificación de la investigación.	6
1.6 Limitaciones de la investigación.	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.	8
2.2. Bases teóricas - científicas.	15
2.3. Definición de términos básicos.	59
2.4. Formulación de Hipótesis.	63
2.4.1. Hipótesis General.....	63
2.4.2. Hipótesis Específicas.	63
2.5. Identificación de Variables.	64
2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.	65

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.	66
--	-----------

3.2. Métodos de investigación.	67
3.3. Diseño de investigación.	67
3.4. Población y muestra.....	68
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	68
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	69
3.7. Tratamiento Estadístico.....	69
3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.	70
3.9. Orientación ética.....	70

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	71
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	72
4.3. Prueba de Hipótesis	83
4.4. Discusión de resultados	88

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA.

ANEXO

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación y determinación del problema.

El mundo actual se caracteriza por ser vertiginoso y versátil, un universo donde la administración, como disciplina, se encuentra cubriendo como un barniz todas las actividades de nuestra vida. Este fenómeno no sólo afecta a los asuntos económicos, sino a todo lo que nos rodea. Hay que ser un buen ingeniero, arquitecto, médico, docente, analista, contador, político o cualquiera que sea la profesión, pero también hay que saber gerencia. Sin importar la profesión a la cual se dedique la persona, desde el momento en que llega a un cargo gerencial o se hace cargo de dirigir el trabajo de otros para lograr determinados objetivos, es indispensable, que quien dirige conozca, maneje y domine las actividades administrativas inherentes a un gerente. El gerente es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada: necesita conocer disciplinas

heterogéneas como matemática, derecho psicología, sociología, estadística, finanzas, economía, diplomacia, situación política, etc.; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que jerárquicamente están en posiciones iguales o superiores a la suya; requiere estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, en tanto es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientación; tiene que tratar con eventos internos (es decir, que se dan dentro de la organización); y externos (que se dan fuera, pero que de igual manera la afectan); necesita ver más lejos que los demás, pues debe estar identificado con los objetivos organizacionales que pretende alcanzar a través de la acción conjunta de todo sus elementos. Hellriegel (2002), define al Gerente, como: “una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización”. En este contexto el papel de los gerentes dentro de las organizaciones es fundamental, razón por la cual preocuparse por su buen desempeño se vuelve una necesidad. El desempeño gerencial tradicionalmente se asocia a las funciones administrativas propuestas por la teoría clásica de la administración, funciones que hoy en día se mantienen vigentes y que sirven como patrón de comparación para determinar cómo es el desempeño de un gerente. Pero estas funciones no son las únicas variables relacionadas con este tema, el rol gerencial como papel de actuación, también nos permiten conocer que tan efectivo es este sujeto en su desenvolvimiento como gerente. En este sentido, se hace necesario el estudio del desempeño de éstas personas tan importantes llamadas gerentes, que se encargan de guiar y decidir el futuro de

las organizaciones. El desempeño gerencial puede entonces, ser estudiado con base a diversas variables que explican su comportamiento y delimitan su ámbito de acción, como por ejemplo las Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control; y los Roles Gerenciales, los cuales según Mintzberg pueden ser: Interpersonal, Informativo y de Decisión. Tal como se señala, en líneas anteriores, toda organización requiere contar con gerentes capaces de conducir al personal por el camino que los llevará al logro de los objetivos propuestos. En este sentido, dichas teorías han demostrado que los gerentes deben poseer la habilidad suficiente, previo y amplio conocimiento fundamental del proceso gerencial, que les permita diseñar y desarrollar una organización que ayude a alcanzar la misión, visión, objetivos y metas esperada, ya que el primer paso en el compromiso para la concreción de los objetivos debe darlo el gerente al planificar, organizar actividades de manera adecuada, utilizando una buena comunicación, liderazgo y motivación con las responsabilidades presentadas, logrando así transformar organizaciones de estados actuales a futuro.

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

Por otra parte, Reyes y Díaz (2007), señalan que en las organizaciones, el gerente, debe poseer capacidad para observar y modificar las emociones y los estados de ánimo de las comunidades en las cuales actúa, de esa manera puede

alcanzar mayor compromiso y arraigo al interior de las organizaciones. Ante ello, es necesario manifestar que el gerente es un ser humano que tiene su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades que le hacen siempre diferente. Pese a esto existen factores que favorecen una buena actitud y tarea gerencial en una empresa o institución, se pueden citar: motivación para dirigir, inteligencia, liderazgo, comunicación, entre otros. Cabe destacar que, la motivación es esencial, quien dirige una organización, debe crear y conservar el optimismo de los trabajadores hacia sus labores, manteniendo buenas relaciones humanas, elevada moral del grupo recordando que la satisfacción de las necesidades del individuo juega un papel importante en su motivación como en su comportamiento. En las instituciones públicas del país, se evidencia que los gerentes asumen poco su rol y la importancia que implica proyectar y dirigir una organización; por lo tanto, los resultados que se obtienen no son los pertinentes mucho menos los esperados.

Tal es así, que en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco una institución orientada hacia el desarrollo social, no escapan a esta realidad. De manera particular la institución está al servicio de la sociedad, y por ende poseer los recursos humanos para el desarrollo integral de la región. Bajo esta perspectiva formulamos el problema de investigación.

1.2 Delimitación de la investigación.

Frente a la problemática planteada la investigación metodológicamente las delimitamos en los siguientes aspectos:

a) Delimitación Espacial.

Abarco la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones Pasco.

b) Delimitación Temporal.

Comprendió los meses de enero, febrero y marzo del 2019.

c) Delimitación Social.

Comprendió a los Trabajadores de la Dirección Regional de Transportes y comunicaciones Pasco.

d) Delimitación conceptual.

Es el manejo del material teórico-conceptual, estuvo comprendido en los alcances de los siguientes conceptos: Rol Gerencial, Dirección Estratégica, entre otros etc.

1.3 Formulación del problema.

1.3.1. Problema principal.

¿Cómo se relaciona el rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019?

1.3.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es la relación del rol gerencial en su dimensión interpersonal y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?
- ¿Cuál es la relación del rol gerencial en su dimensión informativo y la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?
- ¿Cuál es la relación del rol gerencial en su dimensión decisorio y la Operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?

1.4 Formulación de Objetivos.

1.4.1 Objetivo General.

Determinar la relación del rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019.

1.4.2 Objetivos específicos.

- *Conocer si el rol gerencial en su dimensión interpersonal se relaciona con la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.*
- *Conocer si el rol gerencial en su dimensión informativo se relaciona con la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.*
- *Conocer si el rol gerencial en su dimensión decisorio se relaciona con la operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.*

1.5 Justificación de la investigación.

Es de suma importancia que las instituciones públicas cuenten con directivos que cumplan con las características de un buen gerente, puesto que hoy se considera muy seriamente, tener un gerente que sea proactivo, es decir, que logre anticiparse a lo que va a suceder, y que estimule el cambio, que cuente con una visión más estratégica de la organización, y que sea capaz de conformar e integrar equipos que se atribuyen un cambio a la creciente integración de nuestra sociedad y economía al mundo.

Con la investigación se busca conocer el rol gerencial de los directivos de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco; esto nos permitirá dejar una puerta abierta para futuras investigaciones con relación a los problemas en el campo de la gestión pública.

Referente al ámbito metodológico, se toma en cuenta el uso de metodologías y técnicas en general y específicas que servirán de aporte al estudio y a su aplicación en posteriores investigaciones.

1.6 Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones generalmente fueron de orden económico ya que cuanto hubiéramos querido abarcar un estudio más amplio a nivel nacional sin embargo primo el factor económico, otra limitación que podemos resaltar fue la negativa de algunos funcionarios o colaboradores a ser sometidos a nuestros instrumentos de evaluación por temor a represarías o cuestionamientos se limitan.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio.

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

2.1.1. A Nivel Internacional:

- a. HENRÍQUEZ MARCIE, Glaises M. y SALAZAR BRAVO, Carmen V. (2010), en su investigación: EL ROL DEL GERENTE DE PROYECTOS EN EL SIGLO XXI: ACTIVIDADES, HABILIDADES, RESPONSABILIDADES Y CRITERIOS; realizado en la Universidad de Oriente. En su investigación concluye que, en el siglo XXI las empresas están sometidas a una serie de nuevas exigencias debidas a los cambios en los paradigmas tradicionales. El fenómeno de la globalización, unida con el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge

de la llamada “era del conocimiento”, han propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condicionan un nuevo perfil global para el gerente. El factor humano es el elemento más importante para el desarrollo de un Proyecto, por lo tanto es necesario examinar las habilidades con las que debe contar un Gerente de Proyectos, a partir del adecuado manejo de los recursos humanos. La capacidad de comunicación, la comprensión hacia los problemas ajenos y la facilidad para lograr un buen rendimiento del equipo, son algunas de las cualidades que permiten a un Gerente lograr el éxito profesional. El Gerente de Proyectos no solo tiene que conducir a su equipo, debe conducirse a sí mismo, para ello es necesario que sea flexible ante las nuevas circunstancias, ha de contar con capacidad para manejarse en entornos multiculturales así como excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación. De igual forma el desempeñarse siguiendo principios elementales como ética, honestidad, justicia y profesionalismo son características necesarias en el Gerente de Proyectos moderno. Las acciones de un gerente de proyectos siempre deben de estar en línea con los requerimientos legales y con los estándares éticos establecidos en su profesión, se obliga a estar actualizando sus conocimientos permanentemente y a analizar tanto sus debilidades como fortalezas, para saber las áreas a reforzar y las oportunidades que puede aprovechar.

- b. MATOS, Gladys C. (2010), en la investigación: **COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE AUTORIDADES EN UNIVERSIDADES NACIONALES EXPERIMENTALES**; de la

Universidad Rafael Beloso. Se llega a la conclusión de que El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

2.1.2. A Nivel Nacional:

- a. SABLICH HUAMANI, Charles A. (2010), en la investigación: APLICACIÓN DE UN MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN ÉPOCAS DE CRISIS, ESTUDIO DE CASO: AGROEXPORTADORA DE PERÚ. El presente estudio de investigación expone en forma singular la aplicación del proceso de Dirección Estratégica en una empresa privada de la Región de Ica, Perú, por lo que a través de las líneas siguientes de investigación, tratamos de introducirnos al problema que ha generado graves perjuicios e inclemencias en las empresas a nivel nacional e internacional. Es decir, que abordamos la crisis económica y financiera internacional desde el punto de vista de la empresa privada. Así, luego

de un repaso de los conceptos de estrategia, estructura, cultura organizacional, liderazgo, entre otros; que conforman el entramado del proceso de dirección estratégica, y después de revisar los antecedentes de la empresa agroexportadora, se efectúa el análisis de las causas que han generado los problemas, y señalamos el planteamiento de metas y objetivos, con los que la empresa afrontará la crisis. Para tal efecto, desplegamos la aplicación de estrategias bajo un modelo combinado, de formulación e implantación de métodos de dirección empresarial, integrando en este proceso los niveles estratégico, táctico y operativo que interactúan entre ellas; utilizando entre otros los instrumentos del “benchmarking”, comparando indicadores con otras empresas del sector de similar magnitud y el “empowerment” de los trabajadores, para revertir la situación de retroceso temporal de la empresa agroexportadora más importante de la zona sur del país. Nos ceñimos precisamente, en un caso concreto y real, determinado por la Sociedad Agrícola DROKASA S.A., puesto que es una de las empresas más importantes, grandes y complejas en el Perú, sobre todo, en la ciudad de Ica, por lo que su diagnóstico problemático y su solución, podría ayudar a otras empresas del mismo sector, a aplicar sus formulas utilizadas gerencialmente, enfocadas en la investigación, derivadas de la Dirección Estratégica, para de esa forma aportar con un grano de arena, la solución a la crisis económica y financiera internacional. Por tales motivos, conscientes que el presente estudio de caso, intitulado “La Dirección Estratégica en Épocas de Crisis Económica y Financiera Internacional. El caso de una agroexportadora del Perú”, no pretende

ser por la delimitación propia de la investigación, la única herramienta con la que se pueda afrontar la crisis, sino más bien, solamente ser un aporte al gran bagaje de información a la gerencia de la empresa, para que puedan abordar el problema, y por consiguiente, darle solución.

- b. JORGE ANTONIO OLIVERA ARAVENA (2012), en la investigación: EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS PERUANO, DESDE UNA PERSPECTIVA DEL MERCADO LABORAL; se determina que tradicionalmente las universidades han centrado sus esfuerzos en la transmisión de conocimientos; sin embargo, desde hace unas décadas nuevas corrientes pretenden impulsar una formación profesional más completa y sobre todo, encaminada a cubrir las necesidades sociales. La presente Tesis explora el enfoque formativo por competencias; un aspecto ampliamente reconocido y validado por los académicos; pero que, no cuenta con suficientes estudios aplicados a la realidad peruana. La inquietud de la que nace este estudio constituye un aspecto fundamental para los intereses pedagógicos de las escuelas de negocio: Comprender cuál es el perfil de competencias adecuado para un administrador. Pretendemos dar luces a esta interrogante desde la óptica de las mismas empresas empleadoras. A la par, nos preguntamos en qué medida la Universidad de Piura, escuela a la que pertenece el autor, está desarrollando competencias en los alumnos del Programa Académico de Administración de Empresas. Consideramos que la información de este trabajo de investigación representa una valiosa guía para que las universidades peruanas establezcan los mecanismos

adecuados que las orienten hacia la mejora de su papel como formadoras integrales.

- c. DÍAZ CASTILLO, Doris M. y DELGADO LEYVA, Miguel (2014), en la investigación: COMPETENCIAS GERENCIALES PARA LOS DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE CHICLAYO: UNA PROPUESTA DESDE LA SOCIOFORMACIÓN; el objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo de competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Secundaria de Chiclayo para mejorar los procesos de gestión de acuerdo a las exigencias actuales de la Educación, 9 para lo cual se hizo un profundo estudio diagnóstico en 19 instituciones educativas de la ciudad de Chiclayo. El tipo de estudio es descriptivo propositivo, con una muestra de estudio de 262 profesionales entre directivos y profesores de Educación Básica, que pertenecen a las instituciones educativas más representativas por el número de estudiantes que tienen como población estudiantil. Se utilizó el método de la encuesta para aplicar un cuestionario validado estadísticamente, cuyos resultados nos han permitido identificar las competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas. Se propone un modelo teórico sobre estas competencias y la Operacionalización de las mismas a través de su descripción y de la formulación de los criterios de desempeño.

2.1.3. A Nivel Local:

- a. FIERRO CORNEJO, Zenia G. (2014), en la investigación: ROLES GERENCIALES DEL PERSONAL DIRECTIVO Y LA EFICIENCIA

LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE PASCO – AÑO 2012; realizada en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNDAC se determinó un nivel de incidencia de los roles gerenciales del personal directivo en la eficiencia laboral del personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Pasco, cuyos resultados son: Los Roles Gerenciales se reflejan de forma intermedia sobre los empleados de la Municipalidad Provincial de Pasco hasta una tasa del 65.6% de los casos. Desde la perspectiva lógica, estos resultados nos evidencian que las mediciones efectuadas por los instrumentos de medición fueron las correctas, pues los resultados evidencian una relación causal entre las variables mencionadas. El contraste de la prueba de significancia Chi Cuadrado es $(\alpha) = 0,05$ (5%); $(Y) = 0,95$ (95%) que evidentemente confirma el hecho de la relación causal entre las roles gerenciales y la eficiencia laboral. Concluyendo a través de la investigación que los roles gerenciales del personal directivo se relaciona de forma positiva y significativa con la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Pasco durante el año 2012. El contraste de prueba Chi Cuadrada obtenido fue de $\chi^2 (gl=6) = 13.90$ la misma que tiene asociado una probabilidad $P = 0,5$. Por otro lado se ha determinado que la intensidad de la relación obtenida es del 66% que se tipifica como una relación alta.

2.2. Bases teóricas - científicas.

2.2.1. Roles Gerenciales

2.2.1.1 . Teoría Gerencial

El término de **gerencia** está referido al “*cargo de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa, una sociedad o una organización*”; y la persona que desempeña tal función se le denomina **gerente** o director general, quien coordina los recursos internos, representa a la compañía frente a terceros y controla las metas y objetivos; la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio.

Los gerentes, en el desempeño de sus funciones administrativas, tienden a emplear un conjunto particular o propio de habilidades, destrezas y criterios conducentes al logro exitoso de objetivos y metas de la organización que representan. Esto ha ocasionado el surgimiento de estilos de gerencia, y, por ende, de **teorías gerenciales**. Estas teorías enfocan, principalmente, la comprensión del comportamiento de los gerentes, más que a sus características de personalidad, de tal manera que el gerente actual atiende 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.

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.

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 una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología de trabajo, que le permita ganar apoyo efectivo y partidarios

comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

2.2.1.4 Tipos de Gerentes

Los gerentes, son las personas encargadas de ejecutar la administración dentro de una organización. Al respecto, Robbins, (2000) expone, que un Gerente: “es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros”. Del mismo modo, Chiavenato (2002) hace referencia a los gerentes como: “responsables del desempeño de una o más personas dentro de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente, planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos”.

Es importante resaltar, que gerente, no es solamente la persona, que tenga el título o el cargo formalmente designado, o la persona que se encuentre en la cabecera de una organización. Gerente, expresa Hellriegel (2002) “es cualquier persona que se evalúe en función de cuan bien trabajen las personas que están bajo su dirección”, y estos a su vez pueden estar en cualquiera de los niveles organizacionales, siendo estos: Nivel Institucional, Nivel Intermedio o Nivel Operacional. Existen diferentes tipos de gerentes, el cual se clasifica según el nivel de desempeño.

Stoner, (1996) señala tres tipos de gerentes:

- a. Gerentes de Primera Línea: Gerentes que sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes; representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.
- b. Gerentes Medios: Gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de gerentes de nivel más alto.
- c. Alta Gerencia: Gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno. Cabe destacar, que los tres tipos de gerentes son importantes dentro de una organización, la razón es simple, los tres llevan a cabo la tarea de administrar. Ahora bien, cuál es la diferencia, sí los tres realizan la misma tarea; la diferencia se basa en el alcance que tienen cada una de las actividades que estos realizan, en el énfasis que hacen en cada una de ellas, el tiempo que dedican a éstas y el nivel de profundidad al diseñarlas y aplicarlas.

2.2.1.5 Funciones Gerenciales

Las funciones gerenciales son la esencia de la Administración, Gracia y Thielen (2000) exponen: “son la forma de materializar la actividad de administrar”. Siguiendo este criterio, no es posible hablar de Administración ó de desempeño gerencial, sin poner en

práctica las estas funciones, también conocidas como funciones administrativas. Las funciones gerenciales son cuatro, que a criterio de autores como: Koontz, (2004) Bateman, (2005) Chiavenato, (2002) Robbins (2000) y Stoner (1996), se pueden sintetizar de la siguiente manera:

- a. Planificación: proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.
- b. Organización: proceso para comprometer a dos o más personas, para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- c. Dirección: proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.
- d. Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Estas funciones también son reconocidas por autores antes mencionadas como Proceso Administrativo. Al respecto argumentan: Robbins (2000) “Son un conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir y controlar...son actividades interrelacionadas” Stoner (1996) “...no entraña cuatro serie de actividades independientes, o ligeramente relacionadas, sino un grupo de funciones interrelacionadas.” Cabe destacar que indiferentemente, del nivel en el que se desempeñe el gerente, es

necesaria la aplicación de estas funciones gerenciales. De hecho, a través de las funciones gerenciales, es posible evidenciar claramente la diferencia entre los tres tipos de gerentes, según el nivel en el que se desenvuelven. Tabla N° 01

TABLA N° 1
PROCESO ADMINISTRATIVO EN LOS TRES NIVELES ORGANIZACIONALES

NIVEL DE ACTUACIÓN	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
Institucional	Planeación Estratégica. Determinación de los objetivos organizacionales	Diseño de la estructura organizacional	Dirección general. Políticas y directrices de personal	Controles globales y evaluación del desempeño organizacional
Intermedio	Planeación y asignación de recursos	Diseño departamental. Estructura de los órganos y equipos. Normas y procedimientos	Gerencia y recursos. Liderazgo y motivación	Controles tácticos y evaluación del desempeño departamental
Operacional	Planes operacionales de acción cotidiana	Diseño de cargos y tareas. Métodos y procesos de operación	Supervisión de primera línea	Controles operacionales y evaluación del desempeño individual

Fuente: Idalberto Chiavenato. *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron Books, 1994, p. 168.

2.2.1.6 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, Martin, Hersey, Blanchard, Terry y Franklin coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas 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. Incluye el autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), la empatía y las habilidades para la comunicación.

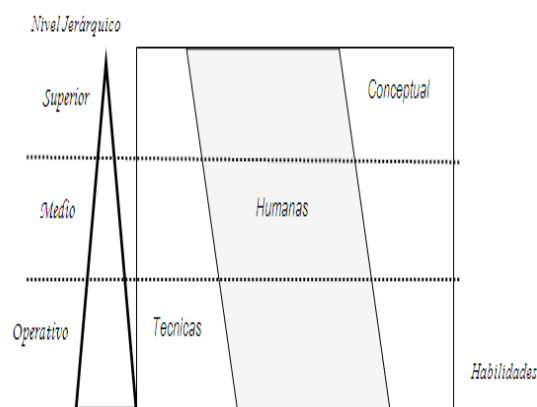
3. *Habilidad conceptual.* Esta consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo (en términos de sistemas), reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

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: Habilidades Gerenciales



2.2.1.7 Desempeño Gerencial

Stoner, (1996) señala, que el Desempeño Gerencial: “es la medida de la eficiencia y eficacia de un gerente; grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados” A lo cual se puede agregar que el buen desenvolvimiento y éxito de la organización, se va a ver influenciado directamente por el desempeño de sus gerentes.

Aún cuando, las organizaciones no cuenten con los recursos deseados, podrán lograr el cumplimiento de sus objetivos, siempre y cuando cuenten con gerentes capaces y con un buen desempeño. En pocas palabras, el desempeño de una organización va a depender directamente del desempeño gerencial y este puede ser estudiado en base a Funciones Gerenciales, clasificadas según autores tales como: Bateman Thomas (2005), Chiavenato (2002), Robbins Stephen (2000), Stoner James (1996), Bateman Thomas (2005) entre otros, en: Planificación, Organización, Dirección y Control; y los Roles Gerenciales, los cuales según Mintzberg pueden ser: Interpersonal, Informativo y de Decisión.

2.2.1.8 Roles Gerenciales de MINTZBERG

Hasta los momentos se habla de la administración en base a cuatro funciones administrativas que son indispensables para el buen desempeño de los gerentes y la organización, pero ahondando un poco más tenemos que, existen una serie de roles

concretos y claramente definidos que pueden desempeñar los gerentes en diferentes momentos

Al respecto, Mintzberg es un autor que ha estudiado con detenimiento el quehacer de los gerentes, llegando así ha determinar, los siguientes roles: tabla N° 02

TABLA N° 02
LOS ROLES ADMINISTRATIVOS DE MINTZBERG

ROL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO DE ACTIVIDADES
INTERPERSONAL		
Figura destacada	Jefe simbólico; está obligado a realizar varios deberes de rutina de carácter jurídico o social.	Saludar a los visitantes; firmar documentos legales.
Lider	Responsable de la motivación y activación de sus subordinados; responsable de formación de personal, capacitación y deberes conexos.	Realizar prácticamente todas las actividades que involucran a subordinados.
Enlace	Mantiene una red de contactos e informadores externos, desarrollada por sí mismo, que le proveen favores e información.	Responder correspondencia; realizar trabajo externo; desarrollar otras actividades en las que intervienen personas ajenas.
DE INFORMACIÓN		
Monitor	Busca y recibe información especial muy variada (en su mayoría de actualidad) para adquirir una comprensión profunda de la organización y el ambiente; se perfila como el centro nervioso de información interna y externa sobre la organización.	Lectura de publicaciones periódicas e informes; mantener contactos personales.
Divulgador	Transmite a los miembros de la organización información recibida de fuera de la misma o de subordinados; parte de la información es factual y atraparle implica la interpretación e integración de diversas posiciones de valor de factores de influencia organizacional.	Realizar reuniones informativas; hacer llamadas telefónicas para transmitir información.
Portavoz	Transmite información hacia el exterior de la organización sobre los planes de ésta, las políticas, las acciones, los resultados, etc. Hace las veces de experto en la industria; a la que pertenece la organización.	Realizar reuniones del consejo directivo; proveer información a los medios.
DE DECISIÓN		
Empresario	Busca oportunidades en la organización y su ambiente, e inicia "proyectos de mejoramiento" para introducir cambios; supervisa el diseño de ciertos proyectos.	Organizar sesiones de estrategia y revisión para el desarrollo de nuevos programas.
Controlador de perturbaciones	Responsable de aplicar medidas correctivas cuando la organización enfrenta perturbaciones importantes e inesperadas.	Organizar sesiones de estrategia y revisión en relación con perturbaciones y crisis.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos organizacionales de todo tipo; en efecto, se ocupa de tomar o aprobar todas las decisiones importantes de la organización.	Elaborar programas; solicitar autorización; realizar cualquier actividad en la cual intervengan actividades de elaboración de presupuestos y la programación del trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la organización en negociaciones importantes.	Participar en negociaciones contractuales con sindicatos.

Fuente: Chiavenato. 2002. Adaptado por H. Mintzberg, The Nature of Managerial Work. (New York: Harper & Row.1973.)

A través de la tabla N° 02, se puede apreciar claramente cuáles son los roles que puede desempeñar un gerente en un momento dado. Estos roles representan el papel que ejerce un gerente durante el desempeño de distintas actividades, cada una de ellos representan actividades que los gerentes llevan cabo para cumplir con las funciones administrativas de planificación, organización y control. En síntesis, los roles interpersonales se refieren a las relaciones del gerente con las personas que lo rodean; los roles de información apuntan hacia todas las actividades internas y externas que este realice para informarse y transmitir información y los roles de decisión se refieren a todas las situaciones, conflictos o circunstancias en las que el gerente debe elegir que hacer.

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

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

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

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

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

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

Recoge información tanto interna como externa, gracias a la red de contactos personales. Una buena parte de esa información le llega de manera verbal e informal.

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

b) Difusor. Implica suministrar información importante o privilegiada a las subordinados

c) Porta Voz. Envía información a personas ajenas a su organización o unidad. En otras palabras, transmite información desde su organización al entorno o desde su unidad a otras instancias de la organización.

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

a) Empresario. El propósito del rol del empresario es mejorar el rendimiento de la unidad u organización

b) Solventador de problemas

Los directivos toman decisiones o emprenden acciones correctivas como respuesta a presiones que escapan a su control.

En estos casos es conveniente tomar decisiones rápidas, motivo por el cual este rol adquiere prioridad sobre las otras

c) Asignador de recursos. El gestor decide quién y que recursos conseguirá (dinero, tiempo personal o equipo).

Siempre los solicitantes son mayores y los recursos son escasos, por ello es uno de los roles más críticos para la gestión

d) Negociador. Atiende y negocia situaciones de competencia o conflicto, tanto internamente (en el seno de la organización o la unidad que dirige) como con entes externos a su unidad organizativa.

2.2.1.9 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 en:

- 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.

2.2.1.10 Evaluación del Desempeño Gerencial

Al respecto, Chiavenato (2002) expresa: “la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones”. En este sentido, la identificación apunta hacia el análisis de cargos y el área específica a evaluar, la medición es el centro del proceso, en el cual se busca comparar el desempeño del personal con ciertos estándares objetivos, y la administración es el punto clave referente al tratamiento de los resultados, enfocándose en el pasado, pero orientándose hacia el futuro. La evaluación del desempeño es un proceso que trae beneficios por partida doble, acarrea beneficios al empleado, en el sentido de que al determinar su desempeño, se le permitirá conocer sus debilidades (para convertirlas en fortalezas) y conocer sus fortalezas (para sacar el mayor provecho de ellas); también aporta beneficios a la organización, ya que en la medida que sus empleados mejoren su desempeño, contribuyen al mejor desempeño organizacional, y por ende al logro de los objetivos. En este mismo orden de ideas, surge el proceso de Evaluación 360°, el cual consiste, tal como lo indica el nombre, en hacer una evaluación al sujeto en base a todo el ámbito que lo rodea.

Del mismo modo, a manera de complementación se debe tomar en cuenta ciertas funciones, Ferminy Rubino, destacan 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 los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- 3) Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

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

Un gerente efectivo es aquel que:

- a) Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.

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

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr

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

2.2.1.11. 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.

Brinda al participante la posibilidad de fortalecer las habilidades fundamentales de liderazgo y desarrollar las herramientas necesarias para plasmar un liderazgo realmente efectivo.

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.

Cabe destacar, que el término actitud ha sido definido por diferentes autores como Puertas (2002), quien señala: Igualmente, 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 comfortable:**

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 y es determinante en la dirección y el 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.

2.2.1.12. 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.

2nd. EL DESCRIPTIVO. Desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta.

Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías:

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

2.2.2. Dirección Estratégica

2.2.2.1 Evolución y Conceptualización

Se señala que fue Igor Ansoff iniciador de esta materia quien ha mediado de los años 70, planteara el término de "Strategic

Management" (Dirección Estratégica), y que a partir de la dinámica de los acontecimientos que tienen lugar a fines de los años 70 y en los 80 en la economía mundial, y en la economía de EE.UU., como centro de la expansión de la posguerra, aceptaron y enriquecieron otros autores como Andrews y Porter entre los más destacados. Así, como sistema de dirección que permitía hacer frente a las nuevas condiciones de cambios estructurales, fue acogido y desarrollado dentro de la teoría de la administración en las universidades de EE.UU. y de los países con mayor desarrollo de Europa, y adoptado como un enfoque innovador de la dirección en la práctica empresarial.

En las consideraciones que centran su atención en la aparición de la dirección estratégica como un enfoque de gestión, el cual tiene como antecedente a la planificación estratégica, se señala a la primera como un proceso que pretende abarcar la totalidad del problema estratégico, de tal manera que supera las deficiencias de la segunda, en específico al recoger un análisis del entorno en el que no sólo se somete a la consideración a las variables económicas y tecnológicas, sino también aquellas relacionadas con el entorno sociopolítico; se destaca, como la dirección estratégica incorpora los cambios estructurales que son necesarios al interior de la entidad como resultado de su interacción con las exigencias del entorno, superando así la tendencia inmovilista al concebir el análisis interno de la organización presente en la planificación estratégica; y además,

a la atención que se le concede en la dirección estratégica, a la ejecución de la estrategia formulada, así como a los elementos que condicionan la formulación, la realización y control.

La DE aparece así con el fin de superar las deficiencias de la PE y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permitiera formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planificación, que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas, donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios, y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas.

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

K.J. Hatten. Strategic Management. Analysis and Action.1987.

"Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que

ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas clave: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica."

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

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

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

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

Dirección Estratégica: Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos

cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

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

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

a. Definición de objetivos estratégicos:

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

b. Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.

- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

c. Implementación estratégica:

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

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

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

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

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

clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

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

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

Personalmente se va a comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos. Los

movimientos que realicemos y la visión que tengamos será lo que nos haga ganar la partida.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

2.2.2.2 Fases de la Dirección Estratégica

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

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

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

Si bien la definición de *administración estratégica* parece suficientemente clara, la puesta en práctica de la misma no lo es tanto. La implantación de este proceso en una organización muchas veces supone un esfuerzo sumamente complejo que absorbe gran parte del tiempo de la alta dirección. La

participación de administradores y empleados se ha ido extendiendo cada vez más en todas las organizaciones.

Este paso comprende las acciones necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de administración estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no aportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular una estrategia organizativa.

Para ejecutar con éxito la estrategia de la organización los directivos han de adoptar posiciones claras respecto a varios temas específicos: cómo manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia, cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización a fin de asegurar una implementación de la misma.

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

- 1) Incluye de forma integrada el paso de lo estratégico a lo operativo. La formulación forma parte de la planificación, en tanto que la implementación y el control forman parte de la dirección.
- 2) Subraya la interfase "Factores internos - Dirección - Entorno", otorgando prioridad al equilibrio y la interacción dialéctica de los eslabones del sistema, más que a sus elementos por

separado. La evaluación del posible impacto de las decisiones sobre el sistema es una de las preocupaciones permanentes de la Alta Dirección.

- 3) En la fase de formulación constituye un instrumento de la Alta Dirección, pero cuenta con la participación consensuada de todos los niveles.
- 4) Se fundamenta en una nueva cultura organizacional que preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de la empresa, que integra los valores empresariales e individuales, que concede gran importancia a la capacitación de los recursos humanos y desplaza su eje central hacia la creatividad como mejor forma de comprender, interpretar, resolver los problemas y detectar oportunidades de crecimiento y mejora.

La Dirección Estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura organizacional y las nuevas ideas, comprendiendo que la estrategia indica cambios, elaborando una visión, convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele los aspectos fuertes y débiles internos, las oportunidades y amenazas del entorno, la construcción de escenarios futuros, aumentando la flexibilidad como principio, manejando los conflictos y las resistencias al cambio. Es un intento serio de mejorar la gestión de la organización.

2.2.2.3 Administración Estratégica

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

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

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

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

- *Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.*
- *Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.*
- *Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.*
- *Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.*

Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades. Si las definiciones de administración estratégica parecen suficientemente claras, la puesta en práctica de la misma no lo es. La implantación de éste proceso en una organización muchas veces supone un esfuerzo sumamente complejo que absorbe gran parte del tiempo de la alta dirección. La participación de

administradores y empleados se ha ido extendiendo cada vez más en todas las organizaciones.

2.2.2.4. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

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

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

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

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

G.A. Steiner. Planificación de la Alta Dirección. (1991). Planificación estratégica es: *el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.*

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

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

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

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

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

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

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por

las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

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

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

2.2.2.5 De la Planificación Estratégica a la Dirección Estratégica

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

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

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

desconocimiento del papel del "adentro" en la formulación de la estrategia.

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

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

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

Por tanto, se observa aquí un avance notable en relación con los intentos precedentes de planificación a largo plazo, toda vez que introduce el análisis sistemático del entorno dentro del

diagnóstico estratégico y la participación de la Alta dirección, que contrastan con la extrapolación de tendencias pasadas proyectadas por analistas. Sin embargo, estudiosos del tema al preocuparse por los resultados de la aplicación de la P.E y las posibles causas de sus deficiencias, señalan las siguientes:

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

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

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

Los especialistas estiman que la Dirección Estratégica es una nueva etapa del Pensamiento Estratégico que resuelve los problemas antes enumerados, es decir, es un nuevo peldaño que

se asciende en el conocimiento de la Estrategia como herramienta sistémica en la dirección de organizaciones. Se enmarca esta nueva etapa a partir de la década de los 80.

Algunos autores consideran que sus rasgos distintivos son:

- Interdependencia de estrategia y organización.
- Importancia básica de la implantación para alcanzar el éxito.
- Énfasis en el cambio y los valores y cultura de la organización.
- Formulación de una Estrategia corporativa y de estrategias por negocios.
- Articulación de las fases de formulación con la de implementación y control.

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

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

2.3. Definición de términos básicos.

- **Actitud:** se le considera como la postura que adopta el cuerpo humano según los diferentes movimientos del ánimo, la forma más común de entender aquello que se conoce por actitud es aquella disposición anímica del ser humano

expresada de algún modo.

- **Atención:** Es la capacidad de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objetivo, tenerlo en cuenta o en consideración.
- **Calidad:** Es el nivel de excelencia que la empresa o negocio ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.
- **Capacitación:** Es el proceso sistemático y/o adquisición de nuevos conocimientos habilidades y aptitudes para una mejor calificación tendente a un mejor ejercicio de las labores.
- **Clima organizacional:** Proceso que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.
- **Competitividad:** Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).
- **Comportamiento:** Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.
- **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la

permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de una organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Empowerment:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo de trabajo.
- **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.

- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Integración de personal:** Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.
- **Motivación:** Son incentivos que se da a determinadas personas mediante el rendimiento laboral y estos pueden ser aumento, regalos y vacaciones. Aquella que implica el deseo humano de trabajar, contribuir o cooperar.
- **Organización:** Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros.
- **Proactivo:** Es una actitud en la que el sujeto u organización asume el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **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.
- **Rol Gerencial:** El gerente ejerce cinco roles esenciales, que se relacionan respectivamente con ciertos aspectos de los elementos de la organización analizados previamente. Estos roles son: operador, administrador, líder, diseñador y estratega.
- **Satisfacción:** Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.
- **Servicio:** Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

2.4. Formulación de Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General.

Hi El rol gerencial incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019.

2.4.2. Hipótesis Específicas.

Hi El rol gerencial en su dimensión interpersonal incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Hi El rol gerencial en su dimensión informativo incide de manera positiva en la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Hi El rol gerencial en su dimensión decisorio incide de manera positiva en la operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

2.5. Identificación de Variables.

A) Variable Independiente

Rol Gerencial

Dimensiones: (X)

Indicadores:

- X₁ Rol Interpersonal - Figura simbólica
 - Líder
 - Enlace
- X₂ Informativo
 - Monitor
 - Difusor
 - Portavoz
 - Procedimientos
 - Políticas
- X₃ Decisorio
 - Empresario
 - Solventador de problemas
 - Asignador de recursos
 - Negociador

B) Variable Dependiente

Dirección Estratégica

Dimensiones: (Y)

Indicadores:

- Y₁ Estratégica
 - Futuro
 - Entorno
 - Objetivos
 - Tácticas
- Y₂ Táctica
 - Habilidades
 - Dirección
 - Conocimientos
 - Decisiones
- Y₃ Operativa
 - Planes

- Procesos
- Líneas de acción

2.6. Definición Operacional de variables e indicadores.

HIPÓTESIS: El rol gerencial incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019.				
Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Rol Gerencial (X)	<i>El gerente ejerce tres roles esenciales, que se relacionan respectivamente con ciertos aspectos de los elementos de la organización analizados previamente. Estos roles son: interpersonal, informativo y decisorio. Algunos estudiosos han organizado el conocimiento administrativo alrededor de los roles de los gerentes. Este enfoque es valioso para la administración, puesto que centra su atención en lo que hacen los gerentes y proporciona evidencias de planeación, organización, integración, dirección y control Chiavenato (2002).</i>	- Interpersonal - Informativo - Decisorio	<ul style="list-style-type: none"> • Figura simbólica • Líder • Enlace • Monitor • Difusor • Porta voz • Procedimientos • Políticas • Empresario • Solventador de problemas • Asignador de recursos • Negociador 	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre
Dirección Estratégica (Y)	<i>Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas clave: hacer lo que hago bien, y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica." K.J. Hatten (1987).</i>	- Estratégica - Táctica - Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Futuro • Entorno • Objetivos • Tácticas • Habilidad • Dirección • Conocimientos • Decisiones • Planes • Procesos • Líneas de acción 	Nunca Casi nunca Algunas veces Casi siempre Siempre

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.

La investigación es de tipo Aplicada, ya que se buscó conocer la relación del rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

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.

3.2. Métodos de investigación.

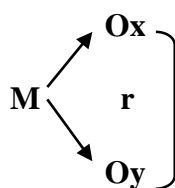
3.2.1. Método

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional; para determinar el nivel de la relación de las variables en estudio en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

- **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.

3.3. Diseño de investigación.

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



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: rol gerencial
- y: dirección estratégica
- r: relación de variables

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; *los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más*

categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado. A veces únicamente en términos correlacionales, otras en términos de relación causa – efecto (razones por la que se manifiesta una categoría, una variable, un suceso o un concepto) (causales).

3.4. Población y muestra.

3.4.1. Población.

La investigación abarcó tomando como referencia al personal administrativo en un total de 30 empleados que laboran en la Dirección de Transportes y Comunicaciones Pasco.

3.4.2. Muestra.

El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomó como referencia la Dirección de Transportes y Comunicaciones Pasco, por ser de fácil accesibilidad.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

1. Observación

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

2. Análisis Bibliográfico y Documental

De los libros, ensayos y artículos u otros documentos, como fuentes de información. Los textos en consulta para la elaboración de la investigación, fueron tomadas de la biblioteca de nuestra universidad y biblioteca especializada de la facultad, en lo que se refiere al campo de la investigación.

3. Encuesta

La encuesta llevada a cabo se dirigió al personal administrativo de la Dirección de Transportes y Comunicaciones Pasco. El propósito de la encuesta es determinar cuantitativamente la relación existente entre las variables de estudio.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos en el Excel para luego realizar la representación gráfica e interpretación de los datos.

3.7. Tratamiento estadístico.

Se realizó los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 27.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cuantitativas.
- b. Construcción de tablas para cada percepción según los encuestados
- c. Elaboración de gráficos por cada percepción estudiada para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial con la prueba de chi-cuadrado de comparación de proporciones independientes.

Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 27.0

3.8. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.

La validación de los instrumentos de Investigación se dio a través de juicio de expertos seleccionando a profesionales conocedores del tema de investigación quienes procedieron a evaluar y calificar los instrumentos obteniendo una calificación de 18 tanto en el diseño como la estructura del mismo, dicho cuestionario consta de 52 ítem, la guía de entrevista consta de 06 preguntas para los Funcionarios de Dirección Regional de Transporte y Comunicaciones.

3.9. Orientación ética.

Estuvo basado en el estricto cumplimiento de los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo de investigación, cumpliendo con citar a los autores relacionados al tema en estudio.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.

Para la obtención de los resultados y por ende del cumplimiento de los objetivos de investigación, se ha aplicado los respectivos instrumentos de medición para medir las variables en estudio referido al *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Posteriormente con la información obtenida, se ha procedido a recodificar los resultados de la medición de la variables respectiva, con lo cual se ha generado el respectivo MODELO DE DATOS (matriz de información distribuido en 25 columnas y 30 filas para la primera variable y 25 columnas y 30 filas para la segunda variable) a partir del cual se ha realizado el análisis de la información a través de las técnicas de la estadística descriptiva, tales como: tablas de

frecuencia simple, tablas de frecuencia compleja, diagrama de barras, diagrama de cajas, diagrama de dispersión, medidas de tendencia central, medidas de dispersión así como la estadística inferencial para la contratación de la significancia estadística de la hipótesis, mediante la prueba paramétrica “r” de Pearson a fin de obtener la significancia de la relación entre las variables del estudio a nivel general y considerando sus tres dimensiones de la primera variable, sobre la segunda variable con un nivel de significancia del 5%.

Como herramienta de apoyo, se han utilizado el programa IBM SPSS Versión 24.0 y el lenguaje de programación estadístico STATA con lo cual se contrasto la veracidad de los resultados, asimismo se generó los modelos estadísticos utilizados, además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados.

4.2.1. Resultados a Nivel descriptivo Rol Gerencial.

Las puntuaciones obtenidas de las mediciones con los respectivos instrumentos, fueron recodificados en los respectivos rangos, de tal manera que se han obtenido los resultados siguientes.

Tabla 1. *Resultados del rol gerencial en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.*

Rol Gerencial	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	3,3
Favorable	9	30,0
Muy Favorable	20	66,7
Total	30	100,0

Fuente: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

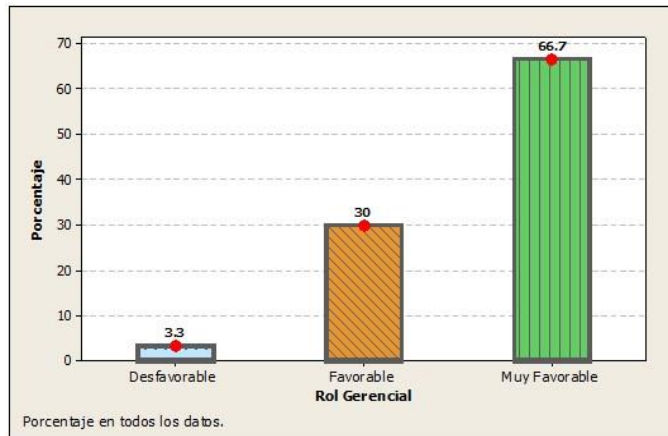


Figura 1. Diagrama del rol gerencial en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 1 podemos apreciar los resultados del *rol gerencial*, notamos que el 3,3% de los casos tienen un nivel desfavorable, el 30,0% de los casos tienen un nivel favorable y el 66,7% de los casos tienen un nivel muy favorable.

Tabla 2. Resultados del rol gerencial en su dimensión interpersonal en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Rol Gerencial: Interpersonal	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	6,7
Favorable	12	40,0
Muy Favorable	16	53,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

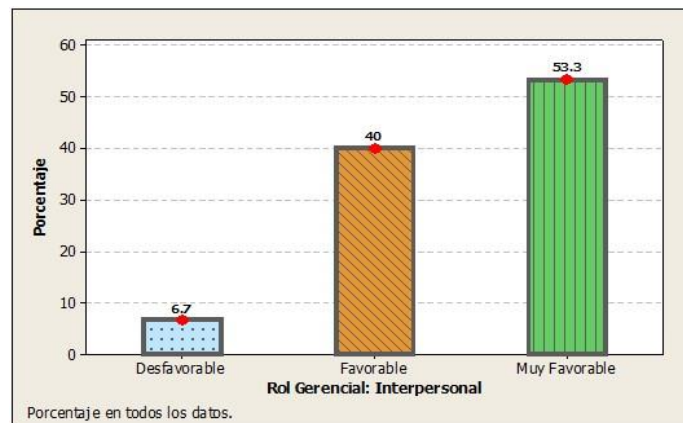


Figura 2. Diagrama del rol gerencial en su dimensión interpersonal en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 2 podemos apreciar los resultados del *rol gerencial*, en la dimensión *interpersonal*, notamos que el 6,7% tienen un nivel desfavorable, el 40,0% tienen un nivel favorable y el 53,3% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 3. Resultados del rol gerencial en su dimensión informativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Rol Gerencial: Informativo	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	1	3,3
Favorable	9	30,0
Muy Favorable	20	66,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

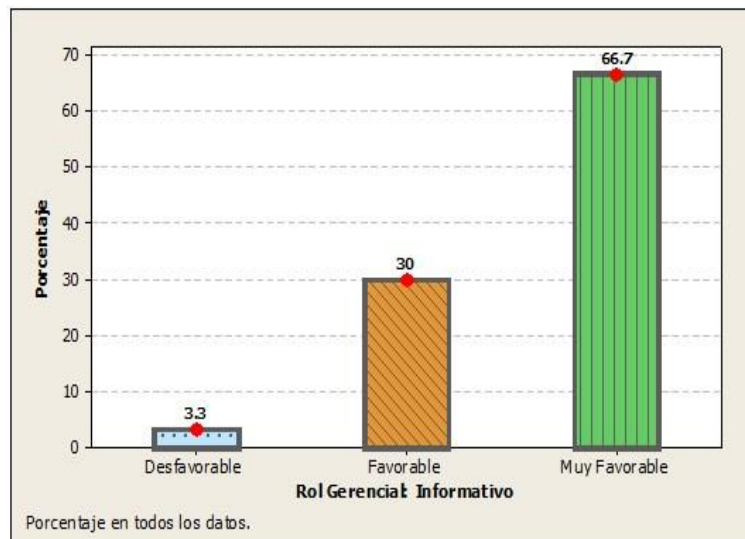


Figura 3. Diagrama del rol gerencial en su dimensión informativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 3 podemos apreciar los resultados *rol gerencial*, en la dimensión *informativo*, notamos que el 3,3% tienen un nivel desfavorable, el 30,0% tienen un nivel favorable y el 66,7% de los casos tienen un nivel muy favorable; evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 4. Resultados del rol gerencial en su dimensión decisoria en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Rol Gerencial: Decisoria	Frecuencia	Porcentaje
Desfavorable	2	6,7
Favorable	9	30,0
Muy Favorable	19	63,3
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

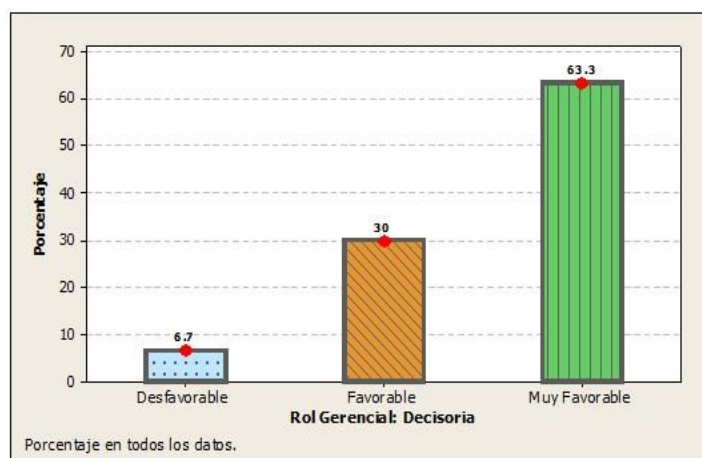


Figura 4. Diagrama del rol gerencial en su dimensión decisoria en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 4 podemos apreciar los resultados *rol gerencial*, en la dimensión *decisoria*, notamos que el 6,7% tienen un nivel desfavorable, el 30,0% tienen un nivel favorable y el 63,3% de los casos tienen un nivel muy favorable;

evidentemente el nivel muy favorable está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

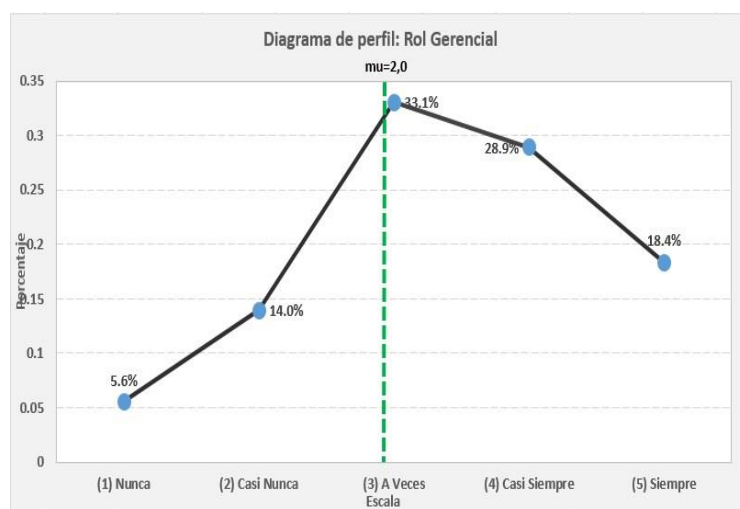


Figura 5. Diagrama del perfil del rol gerencial en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

En la figura 5 se tiene el diagrama de perfil para los resultados del *rol gerencial*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,0 que la tipificamos como *a veces*, además:

- Categoría **NUNCA**: está representado por el 5,6% de los casos.
- Categoría **CASI NUNCA**: está representado por el 14,0% de los casos.
- Categoría **A VECES**: está representado por el 33,1% de los casos.
- Categoría **CASI SIEMPRE**: está representado por el 28,9% de los casos.
- Categoría **SIEMPRE**: está representado por el 18,4% de los casos.

Por el valor de la media y la tipificación se desprende que la mayoría de los casos analizados han respondido la alternativa a veces tipificada con la etiqueta 3, pues la media aritmética obtenida es de 2,0 que tiende a la tercera categoría.

4.2.2. Gestión Estratégica

Tabla 5. Resultados de la gestión estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Gestión Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	6,7
Satisfecho	22	73,3
Muy Satisfecho	6	20,0
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

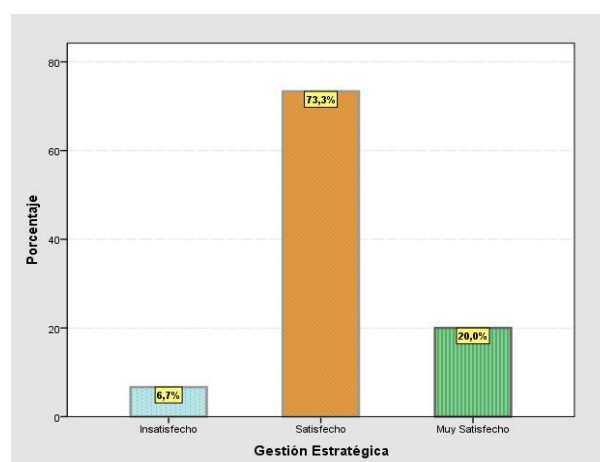


Figura 6. Diagrama de la gestión estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 5 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, notamos que el 6,7% de los casos tienen un nivel insatisfecho, el 73,3% tienen un nivel satisfecho y el 20,0% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 6. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Gestión Estratégica: Análisis		
Estratégico	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	6,7
Satisfecho	23	76,7
Muy Satisfecho	5	16,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

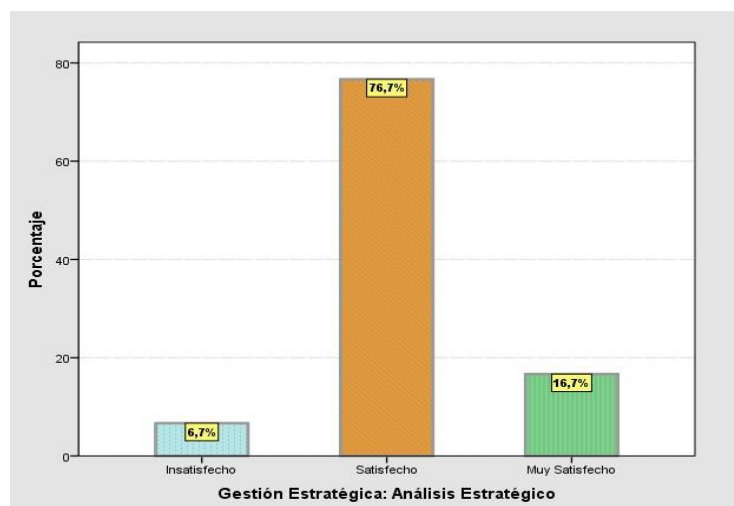


Figura 7. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión análisis estratégico en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 6 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *análisis estratégico*, notamos que el 6,7% tienen un nivel insatisfecho, el 76,7% tienen un nivel satisfecho y el 16,7% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 7. Resultados de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

Gestión Estratégica: Formulación		
Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	2	6,7
Satisfecho	19	63,3
Muy Satisfecho	9	30,0
Total	30	100,0

Fuente: *Cuestionario de encuesta aplicada.*

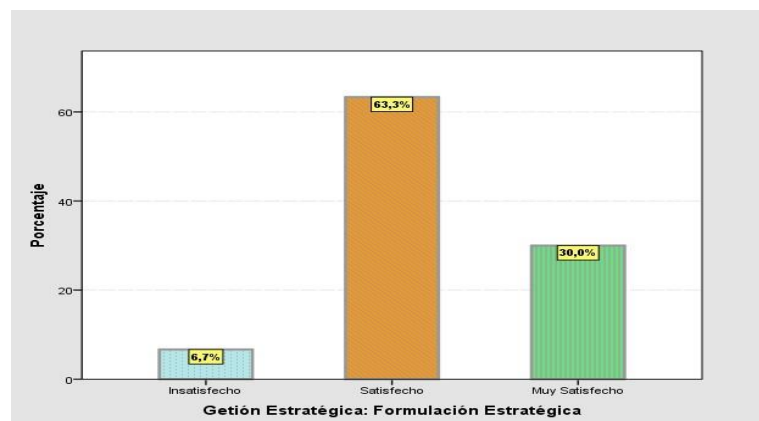


Figura 8. *Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión formulación estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco*

De la Tabla 7 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *formulación estratégica*, notamos que el 6,7% tienen un nivel insatisfecho, el 63,3% tienen un nivel satisfecho y el 30,0% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

Tabla 8. *Resultados de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.*

Gestión Estratégica: Implementación		
Estratégica	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	1	3,3
Satisfecho	21	70,0
Muy Satisfecho	8	26,7
Total	30	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada.

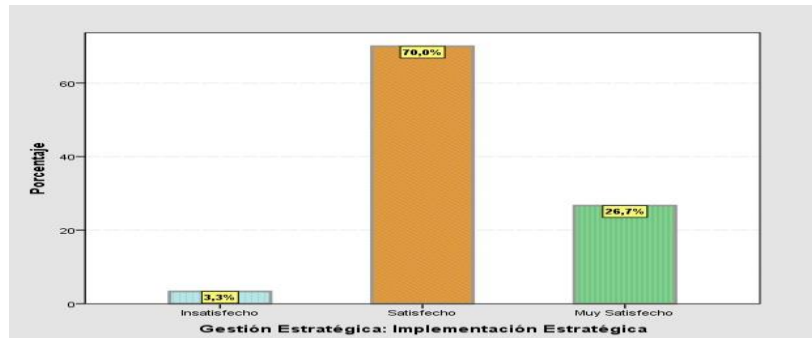


Figura 9. Diagrama de la gestión estratégica en su dimensión implementación estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

De la Tabla 8 podemos apreciar los resultados de la *gestión estratégica*, en la dimensión *implementación estratégica*, notamos que el 3,3% tienen un nivel insatisfecho, el 70,0% tienen un nivel satisfecho y el 26,7% de los casos tienen un nivel muy satisfecho; evidentemente el nivel satisfecho está prevaleciendo de forma significativa sobre los demás niveles.

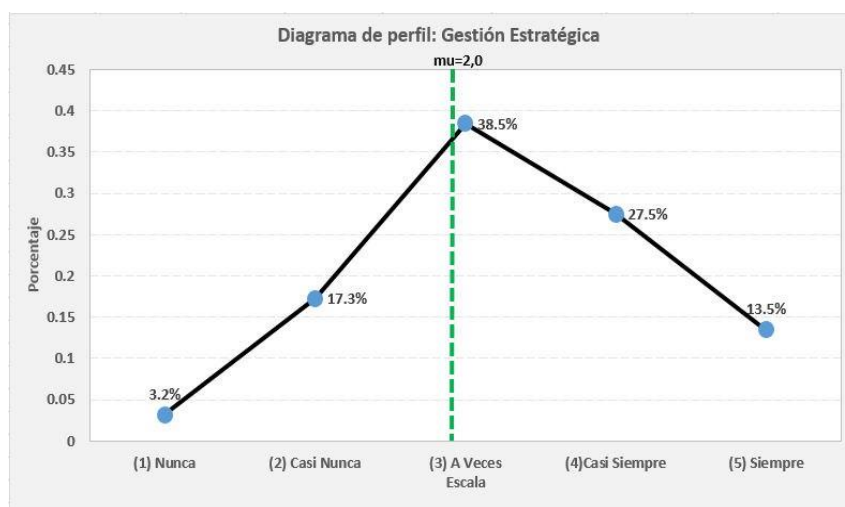


Figura 10. Diagrama del perfil de la gestión estratégica en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

En el diagrama de perfil de la figura 10 nos muestra los resultados del perfil de la *gestión estratégica*, observamos que el valor de la media en la escala original es de 2,0 que esta próxima de *a veces*, además:

- Categoría **NUNCA**: está representado por el 3,2% de los casos.
- Categoría **CASI NUNCA**: está representado por el 17,3% de los casos.
- Categoría **A VECES**: está representado por el 38,5% de los casos.
- Categoría **CASI SIEMPRE**: está representado por el 27,5% de los casos.
- Categoría **SIEMPRE**: está representado por el 13,5% de los casos

4.2.3. RESULTADOS A NIVEL INFERENCIAL

4.2.1. DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LAS PUNTUACIONES

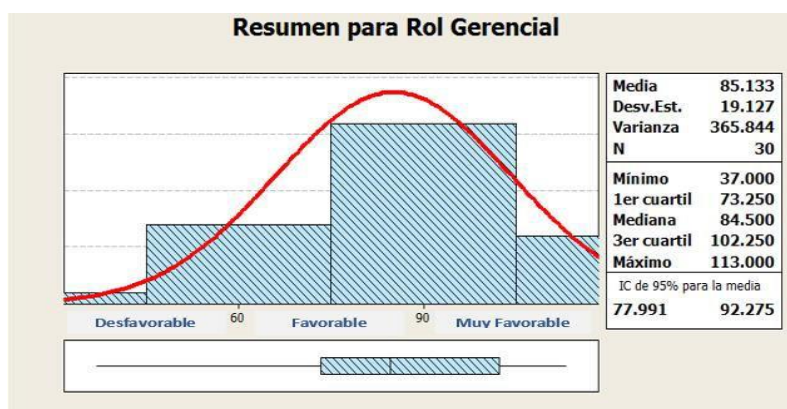


Figura 11. Resultados de las estadísticas del Rol Gerencial.

En la figura 11 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *rol gerencial*. Como se observa el valor de la media es de 85,133 que se tipifica como favorable, el valor de la desviación estándar es 19,127 que nos representa la variabilidad o

dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 365,844 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 37, la puntuación máxima es 113, el valor de la mediana es 84,50 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otras mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 73,250 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 102,250 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima).

Asimismo observamos el correspondiente histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por encima de la mediana en la medición realizada.

Teniendo en cuenta la forma del histograma y el diagrama de caja, procederemos a deducir que los datos siguen una distribución, pues alrededor de la media se concentran los datos.

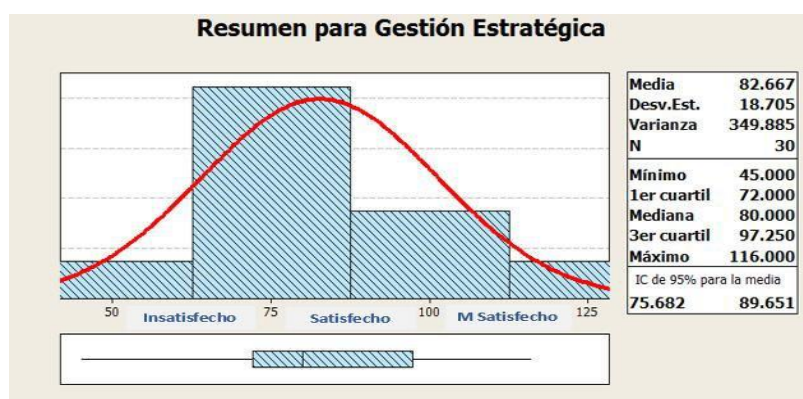


Figura 12. Resultados de las estadísticas de la Gestión Estratégica.

En la figura 12 podemos observar las correspondientes estadísticas de las puntuaciones de la variable *Gestión Estratégica*. Como se observa el valor de la media es de 82,667 que se tipifica como satisfecho, el valor de la

desviación estándar es 18,705 que nos representa la variabilidad o dispersión de los datos respecto a la media, el valor de la varianza es de 349,885 que es el resultado de elevar al cuadrado la desviación estándar. En la misma figura podemos observar que la puntuación mínima es de 45, la puntuación máxima es 116, el valor de la mediana es 80,00 (por lo cual la mitad de los datos están por debajo y la otra mitad por encima), el primer cuartil cuyo valor es 72,00 (por lo cual el 25% de los datos están por debajo y el 75% están por encima), el tercer cuartil cuyo valor es 97,250 (por lo cual el 75% de los datos están por debajo y el 25% están por encima). Asimismo observamos el histograma de frecuencias que evidentemente tiene la forma normal, también observamos el correspondiente diagrama de caja que nos muestra la presencia de casos atípicos por debajo y encima de la mediana.

4.3. Prueba de Hipótesis

Para contrastar la hipótesis se utilizará la estadística Chi Cuadrado, puesto que los datos obtenidos son cualitativos y no paramétricos.

Hipótesis Específico N° 01

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.
H₀: El rol gerencial en su dimensión interpersonal no incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco

$$X^2 = Vt$$

H₁: El rol gerencial en su dimensión interpersonal incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Dirección Estratégica	Rol Interpersonal						Total	
	Si		No		Desconoce		f	%
	f	%	F	%	f	%		
Algunas Veces	13	27.1	1	2.1	1	2.1	15	31.3
Casi nunca	10	16.7	8	16.7	2	4.2	18	37.5
Nunca	7	10.4	9	18.8	1	2.1	15	31.3
Total	30	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0
$X^2_{cal} = 9.67$		$X^2_{crit} = 9.49$		$\alpha = 0.05$		$gl = 4$		

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.67$$

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

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza
El nivel de significancia es 0,05; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 9.49$
- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.
 $x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.67
- **Quinto:** Toma de decisión:

$$\text{como } X_{calc}^2 > X_{tabla}^2 \text{ es decir,}$$

$$9.67 > 9.49$$

Por lo tanto: Se rechaza la H_0 y acepta la H_1 , es decir “El rol gerencial en su dimensión interpersonal incide de manera positiva en la dirección estratégica

del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco”

Hipótesis Específico N° 02

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.
H₀: El rol gerencial en su dimensión informativo no incide de manera positiva en la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

$$X^2 = Vt$$

H₁: El rol gerencial en su dimensión informativo incide de manera positiva en la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Táctica	Informativo						Total	
	Si		No		Desconoce		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Algunas Veces	15	31.3	1	2.1	2	4.2	18	37.5
Casi Nunca	9	12.5	9	18.8	1	2.1	16	33.3
Nunca	6	10.4	8	16.7	1	2.1	14	29.2
Total	30	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 10.1 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 10.1$$

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

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza

El nivel de significancia es $0,05$; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $\chi^2_{tabla} = 9.49$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.
 $\chi^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 10.1

- **Quinto:** Toma de decisión:

como $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$10.1 > 9.49$$

Por lo tanto: Se rechaza la H_0 y acepta la H_1 , es decir “El rol gerencial en su dimensión informativo incide de manera positiva en la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco”

Hipótesis Específico N° 03

- **Primero:** A continuación se plantean la hipótesis estadística: nula y alterna.
 H_0 : El rol gerencial en su dimensión decisorio no incide de manera positiva en la operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

$$X^2 = Vt$$

H_1 : El rol gerencial en su dimensión decisorio incide de manera positiva en la operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.

$$X^2 > Vt$$

- **Segundo:** Se escoge la distribución adecuada, para el presente trabajo se utiliza la distribución Chi – Cuadrada por ser cualitativa.

Distribución Muestral:

Operativa	Decisorio						Total	
	Si		No		Desconoce		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Siempre	14	29.2	2	4.2	3	6.3	19	39.6
Casi Siempre	6	6.3	10	20.8	0	0.0	13	27.1
Nunca	10	18.8	6	12.5	1	2.1	16	33.3
Total	30	54.2	18	37.5	4	6.3	48	100.0

$$X^2_{cal} = 9.9 \quad X^2_{crit} = 9.49 \quad \alpha = 0.05 \quad gl = 4$$

$$x^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} = 9.9$$

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

- **Tercero:** Utilizamos un nivel de significancia y nivel de confianza.

El nivel de significancia es $0,05$; $gl = 4$. El valor crítico de la prueba $x^2_{tabla} = 9.49$

- **Cuarto:** Observamos los efectos de la prueba y estadístico de la prueba.

$x^2 =$ Chi Cuadrado (medida de probabilidad de las diferencias entre las frecuencias observadas y esperadas) la cual originó igual a 9.9

- **Quinto:** Toma de decisión:

como $X_{calc}^2 > X_{tabla}^2$ es decir,

$$9.9 > 9.49$$

Por lo tanto: Se rechaza la H_0 y acepta la H_a , es decir “El rol gerencial en su dimensión decisorio incide de manera Operativa en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.”

4.4. Discusión de resultados

El objetivo general de la investigación está orientado a conocer la relación entre el *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco. A decir que *Kerlinger* (2002) en su diseño descriptivo correlacional se tienen que cuantificar la relación entre las variables; de esta manera los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables es 83% que de acuerdo a la Tabla 10 se tipifica como *correlación positiva fuerte*.

Tabla 10 . 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: Ritchei (2006).

Así mismo los resultados han evidenciado que el 3,3% de casos tienen la percepción que el *rol gerencial* es desfavorable, el 30,0% es favorable y el 66,7% la consideran muy favorable; en cuanto a la *gestión estratégica* los sujetos en estudio consideran que el 6,7% es insatisfecho, el 73,3% tiene un nivel satisfecho y el 20,0% tiene un nivel muy satisfecho.

Los resultados de la prueba de hipótesis muestran que la relación hallada del 83% es significativamente diferente de cero ($p=0,0$) al nivel de confianza del 95% además muestra que la relación es positiva o directamente proporcional.

En cuanto a la relación de la dimensión *rol gerencial* y la variable *gestión estratégica*, el valor obtenido para dicha correlación es del 76,5% que se tipifica

como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *informativo* y la variable *gestión estratégica*, el valor obtenido para dicha correlación es del 82,1% que se tipifica como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Asimismo, la relación obtenida de la dimensión *decisoria* y la variable *gestión estratégica*, el valor obtenido para dicha correlación es del 79,6% que se tipifica como *positiva fuerte*, que también ha resultado significativamente diferente de cero ($p=0,0$) y positiva.

Los resultados obtenidos al confrontarlos con Bracho (2005) concluye que la investigación realizada fue desarrollada con el propósito de determinar la actuación gerencial en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco. La metodología utilizada define esta investigación como descriptiva y de campo, y permitió observar un alto cumplimiento de las funciones gerenciales evidenciando importantes fortalezas en su desempeño. Por otra parte, y la relación con los roles, pudo identificarse el predominio de los interpersonales y de información en contraste con las importantes debilidades encontradas en los roles de decisión.

En referencia a Portocarrero (2003) concluye que el Modelo de Competencias es un esquema conceptual que nos permite identificar aquellas cualidades personales/ profesionales que determinan un desempeño superior en el ejercicio de un rol. El modelo es útil para la Gestión del Potencial Humano (nivel individual) y la Gestión del Desarrollo Empresarial (nivel organizacional).

En referencia a Maribel (2010) da a conocer y concluye que 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 de nuestro país.

- Finalmente con Mallqui y Dueñas (2013) concluyen que su investigación se muestra que la relación final obtenida entre las variables en estudio es positiva o directamente proporcional, es decir a mayores niveles de una dirección estratégica le corresponde mayor rol Gerencial.

CONCLUSIONES

1. Las evidencias han corroborado la presencia de una relación directa y significativa entre el *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco, la correlación identificada es del 83% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 7,874) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.
2. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en su dimensión *interpersonal* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco, la correlación identificada es del 76,5% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 6,285) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.
3. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en su dimensión *informativo* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco, la correlación identificada es del 82,7% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 7,784) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.
4. Se ha determinado la presencia de una relación directa y significativa entre *rol gerencial* y la *gestión estratégica* en su dimensión *decisoria* en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco, la correlación identificada es del 79,6% que se tipifica como *correlación positiva fuerte*, la probabilidad asociada es $P(t > 6,959) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa.

RECOMENDACIONES

Iniciar acciones concretas para el desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades, siguiendo los siguientes pasos:

- a) Considerar las competencias gerenciales señaladas dentro de la investigación.
- b) Establecer planes de desarrollo para las competencias gerenciales, combinando diversos métodos y técnicas, considerando los aspectos descritos a continuación:
 - Diseñar actividades de desarrollo donde se proporcione competencias para los empleados, guiado por el facilitador de la actividad, poniendo en práctica la competencia y luego dar un lugar que conduzca al autodesarrollo.

Promover el autodesarrollo dirigido por la institución, ofreciendo una guía de desarrollo en la cual se establezca un listado ordenado de las diferentes actividades que pueden contribuir al desarrollo de cada una de las competencias gerenciales, contemplando diversas opciones para diferentes estilos y preferencias personales.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALAMA, Elsa, Capital Intelectual y Resultados Empresariales en las Empresas De servicios Profesionales De España, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid, 2008.
- ALCAZAR, Manuel, Las Decisiones Directivas: una Aproximación Antropológica al Logro de Eficacia y de Aprendizajes Positivos en las Organizaciones, Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, 2010.
- ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Granica, segunda edición, Buenos Aires, 2009.
- Álvarez, V. (2004). Paradigma del Liderazgo, claves de la dirección de personas. Editorial Mc. Hill. Interamericana. 2da Edición. Madrid España.
- CARDONA, Pablo, Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo, EUNSA, segunda edición, Navarra, 2005.
- CARDONA, Pablo, Creciendo Como Líder, Universidad de Navarra, Navarra, 2009.
- CASTILLO, Genara, Asesoramiento Personal Universitario, Universidad de Piura, Piura, 2006.
- Chiavenato, I. (2005). Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de Recursos Humanos., México: Mc Graw Hill (Quinta Edición).
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Dinámica y Éxito en las Organizaciones. 2da Edición. Editorial Mc. Graw-Hill. Bogotá. Colombia.
- Gibson, J.; Ivancevich, I., y Donnelly, M. (2004). Gestión de las Organizaciones. Editorial Autor House. México.

- Goleman, D. (2004). El líder Resonante: Crea Más. Plaza y Janes Editores, S.A. México.
- Goleman (2004) Gómez, S. (2000). Gerencia Estratégica en las organizaciones. Planeación y gestión – Caracas. Ediciones Gráficas Levi S.R.L.
- KOONTZ, Harold, Elementos de Administración. Enfoque Internacional, McGrall-Hill Interamericana, sexta edición, México D.F., 2002.
- LARREA, José Luis, Descifrando el Enigma de la Innovación, en “Harvard Deusto Business Review”, Vol. 196, 2010.
- Morales, C. (2003). Estrategias gerenciales para el cambio en las organizaciones. Editorial Amat Barcelona.
- Sánchez, C. (2006). Liderazgo Transformador como competencia de cambio de los directores. Trabajo de grado. Universidad Rafael Urdaneta. URU. Maracaibo Estado Zulia.
- Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología. Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos Índices de Gestión. 3R editores. Décima Edición. Universidad de los Andes: Bogotá Colombia.
- STONER, James, Administración, Prince Hall Hispanoamericana, sexta edición, Naulcapan de Juárez, 1996.
- SULBARÁN, Juan Pedro, El Concepto de Responsabilidad Social de la Empresa, en “economía”, Vol.10, 1995.

ANEXOS:



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

GUÍA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

1. ¿Qué tipo de documento es?

2. ¿Qué represa?

3. ¿Es una obra de rigor científico?

4. ¿Cuál es su actualidad?

5. ¿Cuál es su contexto?

6. ¿Quién es el autor?

7. ¿Qué relevancia científica tiene en la disciplina?

8. ¿Con que fines se creó el documento?

9. ¿Es autentico?

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO: “EL ROL GERENCIAL Y LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA DIRECCIÓN REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES PASCO – AÑO 2019”

<u>PROBLEMA GENERAL</u>	<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>HIPÓTESIS GENERAL</u>	<u>VARIABLES Y DIMENSIONES</u>	<u>METODOLOGÍA</u>
¿Cómo se relaciona el rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019?	Determinar la relación del rol gerencial y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019.	El rol gerencial incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco al año 2019.	<p align="center">VARIABLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rol gerencial 	TIPO DE INVESTIGACIÓN: Aplicada
<u>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</u>	<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	<u>HIPÓTESIS ESPECIFICAS</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Estratégica 	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Método Inductivo – Deductivo – Correlacional.
<p>Pe1. ¿Cuál es la relación del rol gerencial en su dimensión interpersonal y la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?</p>	<p>Oe1 Conocer si el rol gerencial en su dimensión interpersonal se relaciona con la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.</p>	<p>He1 El rol gerencial en su dimensión interpersonal incide de manera positiva en la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.</p>	<p align="center"><u>DIMENSIONES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rol interpersonal. ✓ Informativo. ✓ Decisorio. 	<p>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN: En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transaccional – descriptivo – correlacional.</p>
<p>Pe2. ¿Cuál es la relación del rol gerencial en su dimensión informativo y la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?</p>	<p>Oe2 Conocer si el rol gerencial en su dimensión informativo se relaciona con la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.</p>	<p>He2 El rol gerencial en su dimensión informativo incide de manera positiva en la Táctica estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estratégica. ✓ Táctica. ✓ Operativa. 	<p>POBLACIÓN: 30 empleados.</p> <p>MUESTRA: es el no probabilístico por conveniencia, ya que solo se tomó como referencia la Dirección de Transportes y Comunicaciones Pasco, por ser de fácil accesibilidad.</p>
<p>Pe3. ¿Cuál es la relación del rol gerencial en su dimensión decisorio y la Operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco?</p>	<p>Oe3 Conocer si el rol gerencial en su dimensión decisorio se relaciona con la operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.</p>	<p>He3 El rol gerencial en su dimensión decisorio incide de manera positiva en la operatividad de la dirección estratégica del personal administrativo en la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones Pasco.</p>		<p>TÉCNICAS: Observación, Encuestas, análisis bibliográfico y documental</p> <p>INSTRUMENTOS: Guía de Observación, Cuestionario,</p>