

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**“DIRECCION ESTRATEGICA DEL POTENCIAL HUMANO
EN LA GESTION COMPETITIVA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE KAQUIABAMBA 2009-2010**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Bach. ELIO NOLASCO CARBAJAL

Abancay, diciembre del 2010

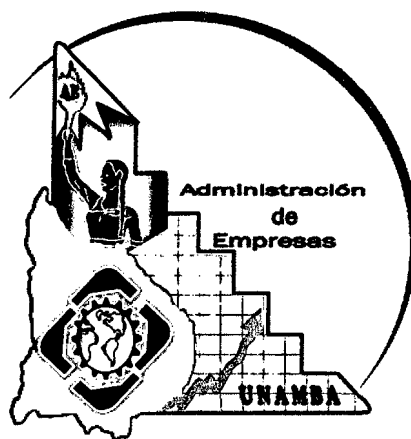
PERÚ



UNIVERSIDAD NACIONAL MICHAELA BASTIDAS DE APURIMAC	
CÓDIGO	MFN
T AEM N 2010	BIBLIOTECA CENTRAL
FECHA DE INGRESO:	28 MAR 2012
Nº DE INGRESO:	00179



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**DIRECCION ESTRATEGICA DEL POTENCIAL HUMANO
EN LA GESTION COMPETITIVA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE KAQUIABAMBA 2009-2010**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Bach. ELIO NOLASCO CARBAJAL

**Abancay, diciembre del 2010
PERÚ**



DIRECCION ESTRATEGICA DEL POTENCIAL HUMANO
EN LA GESTION COMPETITIVA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE KAQUIABAMBA 2009-2010



PENSAMIENTO

El método de investigación científica no es sino la expresión necesaria de la modalidad de trabajo de la mente humana.

Thomas Henry Huxley



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado para el ser supremo que hace posible la existencia de la vida en la tierra y para aquellas personas que hicieron posible la culminación de mis estudios superiores, quienes estas constantemente conmigo siempre con su apoyo incondicional, los cuales son mi fortaleza para superar todos los obstáculos que se presentan en la vida diaria, para ellos con todo mi cariño y mi aprecio desde el profundo de mi corazón.

A Dios y a mi familia.



AGRADECIMIENTOS

Yo se que un trabajo de esta naturaleza, no es posible realizarlo satisfactoriamente sin la intervención de muchas otras personas. Algunas me han apoyado para afrontar, continuar o terminar con un proyecto que considero muy especial; otras me han ayudado a encontrar, tener o elaborar los distintos materiales utilizados. También recuerdo con todo cariño a aquellas personas que han comprendido mis momentos de nerviosismo, bloqueo y desesperación, durante la investigación; y a las que me han dado muestras de preocupación, consideración y disposición ante el trabajo que estaba haciendo. Gracias por todo a todos ellas (os).

Mis mayores reconocimientos al Lic. **José Vilca Colque**, por su asesoría, destacando su enorme capacidad para sugerir y proponer ideas con una clara visión del objetivo, pero incidiendo hasta el más mínimo detalle; y su habilidad para preguntar, criticar y corregir en una sana búsqueda de la perfección, desde el principio hasta el final de la investigación empírica; y muy importante todo lo que he podido aprender gracias a su colaboración. En ningún momento han disminuido su constante interés, su absoluta disponibilidad ni su máxima exigencia respecto al trabajo realizado,

De ahí surgieron amigos docentes a nivel de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac como **Lic. Silberth, Lic. Clemente, Lic. Percy, Lic. Silvia, Lic. Robert, Lic. Julián, Lic. Mireya, Lic. Marina CPC, Marcial, CPC. Mauro, Dr. Amílcar, Est. Wilson, etc.** quienes aportaron sus meritorias experiencias prácticas mediante sus recomendaciones y sugerencias, agradezco que las cuestiones relacionadas con todo tipo de materiales, trámites, informaciones y demás “papeleo” se hayan resuelto siempre perfectamente, por parte de **todas y cada una** de las personas de mi Universidad.

Asimismo agradezco al **Ing. Rubén** (Alcalde) que desde la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, puso a mi alcance sus respectivas bases de datos (y otros materiales), con



la información básica que ha hecho posible afrontar el estudio empírico, pese a mis limitados recursos.

Ahora bien, todo ello hubiera sido en vano sin la muy estimable colaboración de las personas que en la Municipalidad comprendieron la importancia de este trabajo y han utilizado parte de su tiempo en participar de la presente investigación. Muchísimas gracias por tanto a todos los **integrantes** que han respondido tan correctamente a las cuestiones planteadas.

Finalmente, parece muy poco dedicar un simple agradecimiento a las personas que más directamente han hecho realidad este imposible. Cuando llego aquí son mucho más evidentes que la comprensión, apoyo y empuje de los esposos **Alfonso y Alejandrina** (mis padres), que han sido decisivos en muchos momentos de un trabajo que parecía interminable.

La fuerza de **Yudith** por su interés, por su ánimo y por su confianza me han ayudado a ir siempre un poco más allá. Hasta mi hija **Tayluz Nalini** ha llegado antes que la “dichosa” Tesis, y me ha dado enseguida un motivo más para terminarla.

Con todo ello, simplemente quiero expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas que he sentido cerca, cuando he levantado la vista de los papeles.



**CONSEJO UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA
BASTIDAS DE APURÍMAC**

- Rector : Dr. Leoncio T. Carnero Carnero
- Vicerrectora Académico : Ph. D. Ing. Lucy M. Guanuchi Orellana
- Vicerrector Administrativo : Dr. David Huamán Rodrigo

DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN:

- Lic. Alfredo Sumi Arapa

INSTITUTOS Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN:

- Qmco. Melquiades Barragán Condori
Jefe de Institutos y Centros de Investigación

JEFE DE LA OFICINA DE INVESTIGACIÓN DE FACULTADES:

- MCs. Mvz. Ulises Quispe Gutiérrez
Jefe de la Oficina de Investigación de Facultades

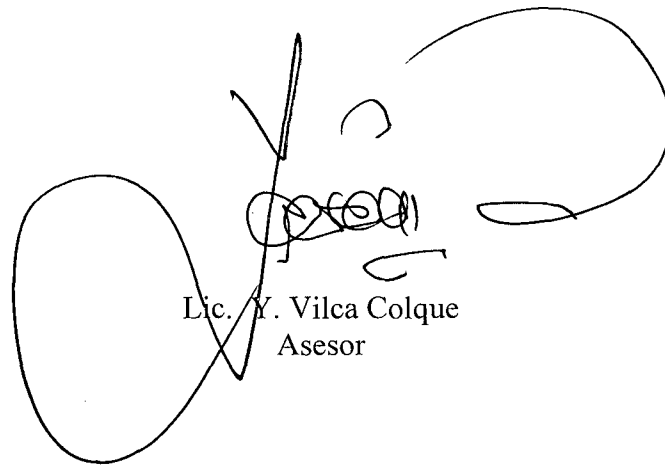
SECRETARIA:

- Lic. Charo Mendoza Portillo



TESIS

DIRECCION ESTRATEGICA DEL POTENCIAL HUMANO EN LA GESTION
COMPETITIVA DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE KAQUIABAMBA –
ANDAHUAYLAS 2009 - 2010



Lic. Y. Vilca Colque
Asesor

JURADOS DE TESIS INTITULADO

“Dirección estratégica del potencial humano en la gestión competitiva de la
municipalidad distrital de Kaquiabamba - Andahuaylas 2009-2010”

Mgt. Amílcar Pinto Pagaza

Presidente

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de
Administración de Empresas

Abog. Mgt. D. Amílcar Pinto Pagaza
P. ASOC. ORDINARIO

Mgt. Silberth Solórzano Gutiérrez

Primer Miembro

Universidad Nacional Micaela Bastidas
de Apurimac
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de
Administración de Empresas

Mgt. Silberth Solórzano Gutiérrez
P. AUX. ORDINARIO

Lic. Adm Clemente Marín Castillo

Segundo Miembro

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Escuela Académico Profesional de
Administración de Empresas

Lic. Adm. Clemente Marín Castillo
P. Aux - Ordinario

Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres

Accesitaria



INDICE

Caratula	I
Contra caratula	II
Pagina de título	III
Pagina de pensamiento	IV
Pagina de dedicatoria	V
Pagina de agradecimientos	VI
Autoridades universitaria	VIII
Visto bueno del asesor	IX
Jurados	X
Índice de contenido	XI
Índice de figuras	XV
Índice de gráficos	XVI
Índice de tablas	XVII
Resumen	XVIII
Abastract	XIX
Introducción	XX

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1	Antecedentes	01
1.2	Bases teóricas	04
1.2.1	Los gobiernos locales desde la ley organiza de municipalidades	04
1.2.2	Implicaciones de la teoría de las relaciones humanas	04
	Teorías situacionales de liderazgo	04
1.2.3	Enfoque situacional de la administración	05



1.2.4	Teoría situacional	05
1.2.5	Aplicación de la Teoría situacional	06
1.2.6	Enfoque situacional de liderazgo	08
1.2.7	Carácter contingencial de la ARH	08
1.2.8	El hombre complejo	09
1.2.9	Enfoque del comportamiento en la administración	12
1.2.10	Teoría del comportamiento en la administración	13
1.2.11	Nuevas propuestas sobre motivación humana	13
1.2.12	El comportamiento organizacional hoy en día: una perspectiva De contingencia	14
1.2.13	Gestión del talento Humano	15
1.2.14	Las organizaciones	16
1.2.15	Las personas.	18
1.2.16	Las personas y las organizaciones.	19
1.2.17	Desafíos del tercer milenio	20
1.2.18	Dirección estratégica de la alta dirección	21
1.2.19	Dirección estratégica	23
1.2.20	Dirección y seguimiento	26
1.2.21	El Análisis Estratégico	26
1.2.22	Estrategia en el sector publico	31
1.2.23	Autocontrol y motivación personal	34
1.2.24	Dirección	35
1.2.25	Dirección Estratégica de Recursos humanos	36



1.2.26	Definición de la Dirección Estratégica	37
1.2.27	Etapas de la dirección estratégica	38
1.2.28	El Modelo De Dirección Estratégica	41
1.2.29	Beneficios De La Dirección Estratégica	43
1.2.30	Liderazgo Estratégico	46
1.2.31	Administración de recursos humanos.	49
1.2.32	Reclutamiento de personas.	50
1.2.33	Selección de personal.	52
1.2.34	Evaluación participativa por objetivos	53
1.2.35	Compensación (administración de salarios).	54
1.2.36	Planes de beneficios sociales	55
1.2.37	Recompensas organizacionales	56
1.2.38	Entrenamiento y desarrollo de Personal.	57
1.2.39	Sistemas de control.	60
1.3	Marco conceptual	61

CAPITULO II

MATERIAL Y METODOS

2.1	Tipo y nivel de investigación	65
2.2	Método y diseño de investigación	66
2.3	Población y muestra	67
2.4	Resumen ejecutivo del diagnostico	68
2.5	Ubicación Política y Geográfica	69



CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

3.1	Análisis e interpretación de resultados	72
-----	---	----

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1	Conclusiones generales	91
4.2	Conclusiones específicas	92
4.3	Recomendaciones	95
	Bibliografía	98
	Anexos	100



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Teorías de liderazgo	04
Figura 1.2 Orígenes del concepto del hombre complejo	10
Figura 1.3 Desarrollo del sistema individual	12
Figura 1.4 la jerarquía de las necesidades, según Maslow.	14
Figura 1.5 seis procesos de la gestión del talento humano	15
Figura 1.6 Modelo de diagnostico de RH	17
Figura 1.7 Principales procesos de gestión del talento humano	19
Figura 1.8 Desafíos del tercer milenio	21
Figura 1.9 Función de la alta dirección, diseño y efectividad de la organización	23
Figura 1.10 Características de la Dirección Estratégica y Dirección Operativa	25
Figura 1.11 Alternativa de Dirección estratégica del potencial humano	26
Figura 1.12 Elementos de la función de dirección	36
Figura 1.13 Un modelo integrado de dirección estratégica	43
Figura 1.14 Liderazgo estratégico y el proceso de administración estratégica	48
Figura 1.15 Ejercicio del liderazgo estratégico	49
Figura 1.16 Modelo de diagnostico de la asistencia de personal	51
Figura 1.17 Proceso de Administración participativa por objetivos	53
Figura 1.18 diversos tipos de recompensas	55
Figura 1.19 los tres componentes de la remuneración total	57
Figura 1.20 las cuatro clases de cambio de comportamiento	60



INDICE DE GRAFICOS

Grafico 2.1 Extensión y latitud del distrito	70
Grafico 3.1 Segmentación de la muestra	72
Grafico 3.2 Niveles de grado de instrucción	73
Grafico 3.3 identificación de factores externos	75
Grafico 3.4 identificación de factores internos	76
Grafico 3.5 identificación de FODA	78
Grafico 3.6 identificación de alternativas de estrategias	79
Grafico 3.7: medida de relevancia de la teoría frente a la gestión	80
Grafico 3.8 medida de relevancia del proceso de control frente a la gestión	82
Grafico 3.9 Indicador de consideración de la importancia de los aspectos relativos Al potencial humano en las decisiones estratégicas.	84
Grafico 3.10 Indicador de los esfuerzos por crear un <i>capital humano</i> específico De la municipalidad	85
Grafico 3.11 Indicador de los esfuerzos por capacitar y motivar al capital Humano específico de la municipalidad	86
Grafico 3.12 Indicador de los esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e Innovadora de los empleados	87
Grafico 3.13 Indicador del grado de compromiso e implicación de los empleados Con la institución	88
Grafico 3.14 Indicador de las relaciones de la municipalidad con los ciudadanos, Otras instituciones, tejido empresarial	89
Grafico 3.15 Indicador de la buena imagen de la municipalidad.	90



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Formula de la muestra	68
Tabla 2.2 Datos de la población	71
Tabla 3.1 Datos generales de la muestra	72
Tabla 3.2 Clasificación de la muestra	73
Tabla 3.3 Factores Externos influentes en la dirección estratégica	74
Tabla 3.4 Factores Internos influentes en la dirección estratégica	76
Tabla 3.5 Análisis FODA de los factores	77
Tabla 3.6 Alternativa de estrategias de atención	79
Tabla 3.7 Teorías del potencial humano y su influencia en la gestión	79
Tabla 3.8 Proceso de control estratégico del potencial humano y el nivel de eficiencia	81
Tabla 3.9 Representación de la importancia de los aspectos relativos al potencial humano en las decisiones estratégicas.	84
Tabla 3.10 Representación de los esfuerzos por crear un <i>capital humano</i> específico de la municipalidad	85
Tabla 3.11 Representación de los esfuerzos por capacitar y motivar al capital Humano específico de la municipalidad	86
Tabla 3.12 Representación de los esfuerzos por fomentar la capacidad creativa E Innovadora de los empleados	87
Tabla 3.13 Representación del grado de compromiso e implicación de los empleados con la institución	88
Tabla 3.14 Representación las relaciones de la municipalidad con los ciudadanos, Otras instituciones, tejido empresarial	89
Tabla 3.15 Representación de la buena imagen de la municipalidad.	90



RESUMEN

La dirección estratégica del potencial humano en la municipalidad es una función desestructurada y este problema está relacionado con una baja consideración de la importancia de la función del potencial humano como parte de una gestión competitiva, con un proceso estratégico parcial y poco definido y con una alta influencia de los factores externos entre políticas partidarias, las leyes y reglamentos promulgados por el gobierno central, condicionantes sociales culturales y económicas al igual que los factores internos como la misión organizacional, visión objetivos y estrategias, la cultura organizacional los estilos de liderazgo y la naturaleza de las tareas. Las entidad, cuando realiza un proceso estratégico se ajustan a un modelo racional o mecánico, de manera muy aproximada, por ello se planteó una dirección estratégica contingente desde la visión externa e interna que asume las situaciones actuales y las situaciones futuras, y que se genere un compromiso con la misión y visión de la institución con una cultura propia de las entidades públicas.

La aplicación del enfoque administrativos en el nivel funcional de la institución es bastante limitado; cabe considerar que en la institución los miembros que componen la alta dirección son determinantes y tiene un carácter eminentemente político, la importancia del potencial humano como creadores de capacidades estratégicas clave está lejos de ser reconocida, en general, tiene un carácter dependiente e instrumental, las prácticas del potencial humano (como, por ejemplo, la selección o la formación) en la entidad se aplica, normalmente, para resolver problemas aislados e independientemente de las demás prácticas, existen potencialmente todos los elementos clave para que la función que se ocupa del potencial humano pueda ser considerada una función estratégica.



ABSTRACT

The strategic management of human potential in the municipality is a function unstructured and this problem is related to low considering the importance of the role of human potential as part of a competitive management, strategic process with a partial and ill-defined, high-influence of external factors from partisan politics, laws and regulations promulgated by the central government, social, cultural and economic conditions as well as internal factors such as organizational mission, vision, objectives and strategies, organizational culture, leadership styles and the nature tasks. The entity, when making a strategic process conform to a rational or mechanical, in an approximate way, the question arose of contingent strategic direction from the outer and inner vision that assumes the current situations and future situations, and to generate a commitment to the mission and vision of the institution with a culture of public bodies.

The implementation of the administrative approach at the functional level of the institution is quite limited, it is considered that the institution comprising members of senior management are crucial and has a political character, the importance of human potential as creators of strategic capabilities is key far from being recognized, in general, is highly dependent and instrumental, the practices of human potential (for example, selection or training) in the state usually applies to solve isolated problems and whatever other practices There are potentially all the key elements for the function which deals with human potential can be considered a strategic function.



INTRODUCCIÓN

La investigación intitulado “Dirección estratégica del potencial humano en las gestión competitiva de la municipalidad distrital de Kaquiabamba – Andahuaylas 2009-2010” se encuentra estructurado en cuatro capítulos, en cada uno de ellos trataremos diferentes aspectos relacionados al tema de investigación. En el primer capítulo encontramos el marco teórico, dentro de ello podemos apreciar los antecedentes de investigación con una breve descripción de algunas tesis relacionados al tema que fueron formulados por diversos autores como la tesis doctoral intitulado “Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española”¹, Así mismo se toma como referencia la tesis Doctoral de “Dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento”² en el cual se resalta la necesidad de gestionar los conocimientos de las personas, en una organización se debe a las presiones que están produciendo acontecimientos como: los cambios en el sistema tecnológico, la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, la globalización de la economía, el mayor poder de la información y los cambios en los recursos humanos y/o potencial humano, entre otras aportaciones que fueron pieza fundamental en el desarrollo de la presente investigación.

También se encuentra las bases teóricas en las cuales está fundamentada la investigación entre las que podemos mencionar, la teoría situacional o de contingencia, la teoría del comportamiento, la teoría de recursos humanos, etc.

En el segundo capítulo encontramos los métodos de investigación, para el presente trabajo corresponde una investigación científica de *tipo aplicada*, para el diseño de la investigación se utiliza el *método deductivo* para describir el problema de la investigación desde lo general, como es la gestión de la municipalidad, hasta lo

¹ Autor: Federico Tarazona Llacer, Universitat de Valencia, Servicio de publicaciones 2007.

² Autora : Dunia Duran Juve (Tesis Doctoral Universidad de Barcelona) 2004



específico, es decir la gestión de recursos humanos, investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. En la muestra alberga principalmente 22 trabajadores que incursionan en la labor de toma de decisiones. Muy adicionalmente y en forma esporádica se cuenta con trabajadores eventuales bajo el régimen de CAS y personal para la ejecución de proyectos específicos y programados en la municipalidad.

En el tercer capítulo se encuentra los resultados y discusión del caso, los cuales están justificados por cuadros y gráficos que indican la contratación de las hipótesis para los cuales se utilizaron los programas de Microsoft Office, SSPS, etc.

Finalmente en el cuarto capítulo se encuentra las conclusiones y recomendaciones que se ha desarrollado de manera deductiva, primeramente realizando un breve análisis de la institución, para luego enfocar de lleno a la dirección estratégico del potencial humano como una función estratégica en la gestión competitiva.



CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Antecedentes

Son escasas las investigaciones científicas que se han llevado a cabo sobre la función Estratégica del potencial Humano en las entidades de la administración pública, a pesar del reconocimiento político y social de su importancia; de su repercusión evidente sobre el buen funcionamiento y sobre los múltiples objetivos deseables de cualquier entidad pública; de encontrarnos en pleno proceso de modernización y de aprobación de la democracia y la descentralización de la función pública, puesto que cuentan con autonomía política, económica y administrativa. Además mucho de lo publicado se ha centrado en cuestiones de administración laboral (con base jurídica), introducen de manera genérica las practicas o técnicas de gestión de personal (con base psicológica) y muy pocos consideran una función estratégica que integra todos los elementos de dirección del potencial Humano para una gestión competitiva.

En los últimos años, diferentes autores han dedicado especial atención al estudio del Potencial Humano en las organizaciones, todos ellos reflejan la importancia que los investigadores en el campo de la Dirección Estratégica otorgan a la función del Potencial Humano y a su papel dentro del proceso estratégico general; pero muchas de las aportaciones se hacen desde una perspectiva teórica poco fundamentada y parcial, lo cual se traduce en planteamientos prácticos fundamentalmente técnicos y muy economicistas. En el caso de las instituciones de la administración pública los últimos avances en la estrategia se han realizado en empresas privadas con una situación interna y externa muy determinada y, en general, se aplica mecánicamente el principio de “la organización pública sigue a la



empresa privada”. Donde hay inquietudes estratégicas, en la práctica se traducen en intentos, normalmente infructuosos, por aplicar las políticas que parecen tener éxito durante algunos años en algunas empresas privadas líderes en cualquier sector de cualquier país; con lo cual las intenciones estratégicas pierden uno de sus fundamentos básicos (la idiosincrasia (naturaleza) de cada organización) y suelen fracasar sobre el terreno o quedan muy por debajo de las expectativas, sin que nadie entienda mucho de lo sucedido ni se encuentre al verdadero responsable; y, sobre todo, con pocas ganas de repetir experiencias de otros.

Así pues, tanto en la teoría como en la práctica, los integrantes de las instituciones del sector público necesitan deshacerse de las ideas empresariales más ortodoxas y darse cuenta que las empresas privadas están pobladas por personas tan normales como cualquier miembro de una organización pública; e inmediatamente después superar el complejo de inferioridad que produce bloqueos para crear estrategia, y también para dirigir (en el buen sentido del término, un sentido estratégico) del Potencial Humano de la organización en que se desarrolla la propia actividad profesional con el nivel de responsabilidad que corresponda.

Por tanto se ha tomado como referencia algunas investigaciones internacionales como: la **Tesis Doctoral “Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española: propuesta y contraste de un modelo integrado”**,¹ del cual podemos destacar muchas similitudes a nivel de gobiernos locales. Hasta los últimos tiempos, las municipalidades tienen un papel totalmente irrelevante en la sociedad y la economía peruana y un desarrollo prácticamente nulo de la función pública local.

¹ Autor: Federico Tarazona LLacer (Tesis Doctoral Universidad de Valencia) Servei de Publicacions 2007



Cabe analizar hasta qué punto se ha avanzado desde la tradicional administración de personal (con todo su desarrollo normativo y legal) hasta la gestión avanzada de recursos humanos (con la aplicación de todas las técnicas de investigación social), para llegar a la dirección estratégica del potencial humano (con una visión completa de la función, integrada con el sistema organizativo y con su entorno).

Así mismo se toma como referencia la tesis **Doctoral de “dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento”**² en el cual se resalta la necesidad de gestionar los conocimientos de las personas, en una organización se debe a las presiones que están produciendo acontecimientos como: los cambios en el sistema tecnológico, la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, la globalización de la economía, el mayor poder de la información y los cambios en los recursos humanos y/o potencial humano.

A nivel nacional y local no se pudo encontrar investigaciones semejantes al estudio realizado por lo cual se constituye en una base fundamental para las posteriores investigaciones que se realizaran dentro o fuera de la Universidad.

² Autora : Dunia Duran Juve (Tesis Doctoral Universidad de Barcelona) 2004



1.2 Bases Teóricas

Los Gobiernos locales desde la Ley orgánica de municipalidades.

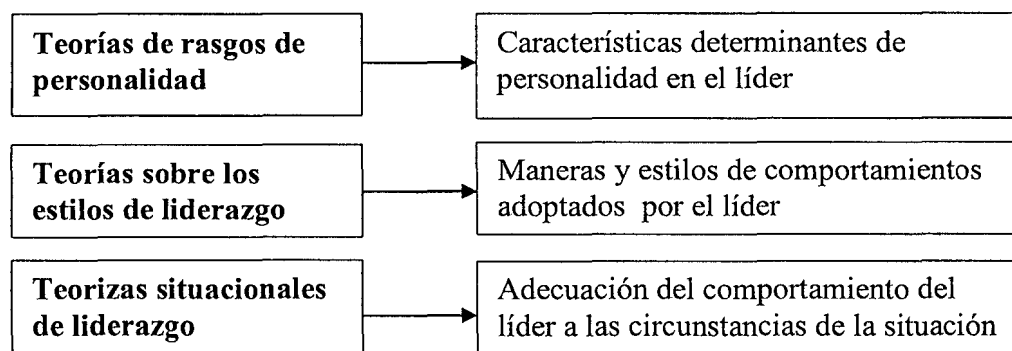
Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia³.

Implicaciones De La Teoría De Las Relaciones Humanas

Teorías situacionales del liderazgo

Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuar a la situación⁴.

Figura 1.1
Teorías sobre liderazgo



Fuente: Idalberto Chiavenato, introducción a la teoría general de la administración Pág. 153

³ Ley organiza de municipalidades Ley n° 27972 título preliminar

⁴ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 5ta Edición, "Enfoque humanístico de la administración – teorías sobre liderazgo" Pág. 158.

Enfoque situacional de la administración

El enfoque situacional nos dice que la palabra contingencia significa algo incierto, que puede ocurrir o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia, y no por la razón. Dentro de un aspecto más amplio, el enfoque situacional destaca que la eficacia organizacional no se alcanza siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que se a mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos – sumamente diversos- de las organizaciones dentro de un ambiente que también es sumamente variado⁵ ...así, diferentes ambientes requieren diferentes relaciones organizacionales para alcanzar una eficacia óptima. Se hace necesario un modelo adecuado para cada situación dada. Por otro lado, diferentes tecnologías conducen a diferentes diseños organizacionales. Las variaciones en el ambiente o en la tecnología conducen a variaciones en la estructura organizacional.

Teoría situacional

La teoría situacional hace énfasis en que no ay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende de algún factor. El enfoque situacional explica que ay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes dentro de una relación funcional. En realidad, no existe causalidad directa

⁵ Introducción a la teoría general de la administración "Idalberto Chiavenato" PARTE 9 enfoque situacional de la administración, Pág. 806 5ta Edición.

entre estas variables dependientes o independientes, ya que el ambiente no origina las técnicas administrativas. En vez de la relación causa efecto, entre las variables independientes del ambiente y las variables administrativas dependientes existe una relación funcional del tipo “si...entonces”, mediante la cual es posible alcanzar con eficacia los objetivos de la organización.

La relación funcional entre las variables independientes y dependientes no implica una relación de causa efecto – pues la administración es proactiva y no pasivamente dependiente en la práctica administrativa situacional, sino relaciones funcionales entre el ambiente independiente y las técnicas administrativas dependientes que mejoren la eficacia de la práctica de la administración situacional. En el enfoque situacional ay aspecto proactivo y no meramente reactivo; en este sentido puede denominarse enfoque del tipo “si...entonces”. El reconocimiento, el diagnóstico y la adaptación a la situación son aspectos muy importantes para el enfoque situacional; sin embargo no son suficientes las relaciones funcionales entre las condiciones ambientales y las prácticas administrativas deben identificarse y especificarse constantemente.

Aplicación de la Teoría situacional

Además del aspecto de confrontación entre la organización y el ambiente, también se comprobó que las organizaciones no pueden dar un tratamiento ideal a la tarea de los individuos: por el contrario, el mejor tratamiento depende del trabajo que debe realizarse las empresas cuyas metas son perfectamente previsibles funcionan mejor con una organización con normas muy formalizadas y consagradas que tienen una jerarquía administrativa clásica. Las empresas cuyas metas son muy inciertas que exigen decisiones mas amplias, funcionan mejor con una organización estructurada menos rígidamente, que

promueve mayor independencia de los cargos y participación de los empleados en las decisiones de la empresa. En consecuencia los administradores deben establecer y desarrollar un tipo de organización cuyas características se adopten al trabajo que deben realizarse.

De ahí surge la tesis de dependencia que los autores destacan como un paso más allá de la teoría Y expuesta por Mac Gregor: debe existir una perfecta adecuación entre trabajo, organización y personal. El modelo de organización depende de la naturaleza del trabajo que debe realizarse y de las necesidades de las personas involucradas en el.

En este sentido, la teoría situacional establece un nuevo conjunto de suposiciones sobre las personas⁶:

El ser humano crea diversos patrones y necesidades y motivos en una empresa; por tanto, uno de los requisitos principales es tener noción de su competencia profesional

Aunque la noción de competencia existe en todos los seres humanos las personas pueden obtenerla de diversas maneras, dependiendo del modo como esa necesidad reacciona frente a la importancia de las necesidades del individuo como el poder, la independencia económica, la posesión social, la realización y la afiliación política

La motivación de competencia se alcanza con mayor facilidad cuando existe adecuación perfecta entre el trabajo y la empresa

⁶ Idalberto Chiavenato, enfoque situacional de la administración, Introducción a la teoría general de la administración, Pág. 839.



El sentido o la noción de competencia sigue motivando aunque se logre la meta de la capacidad profesional; cuando se alcanza una de las metas de establece un nuevo objetivo más elevado.

En general la teoría situacional procura explicar que los principios de organización no son absolutos. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización y ambiente, por el criterio de adaptación entre y trabajo, empresa y personal. Las organizaciones también deben ajustarse sistemáticamente a las metas colectivas y a los objetivos humanos individuales.

Enfoque Situacional del Liderazgo

De acuerdo con los proponentes del enfoque situacional del liderazgo, no existen características y comportamientos universales importantes. Creen que los comportamientos del líder efectivo varían de situación a situación. El líder debe analizar primero la situación y entonces decidir qué hacer. En otras palabras ver antes de conducir⁷.

Carácter contingencial de la ARH

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales. La administración de recursos humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian,

⁷ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, Administración un ventaja competitiva 4ta Edición Mc Graw Hill, Parte cuatro - Dirección "Enfoque situacional del liderazgo" Pág. 446.



varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico. Un modelos de la ARH que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización, o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la ARH debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además, la ARH no es un fin en si misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permitan establecer condiciones favorables para que estas consigan los objetivos individuales⁸.

El hombre complejo

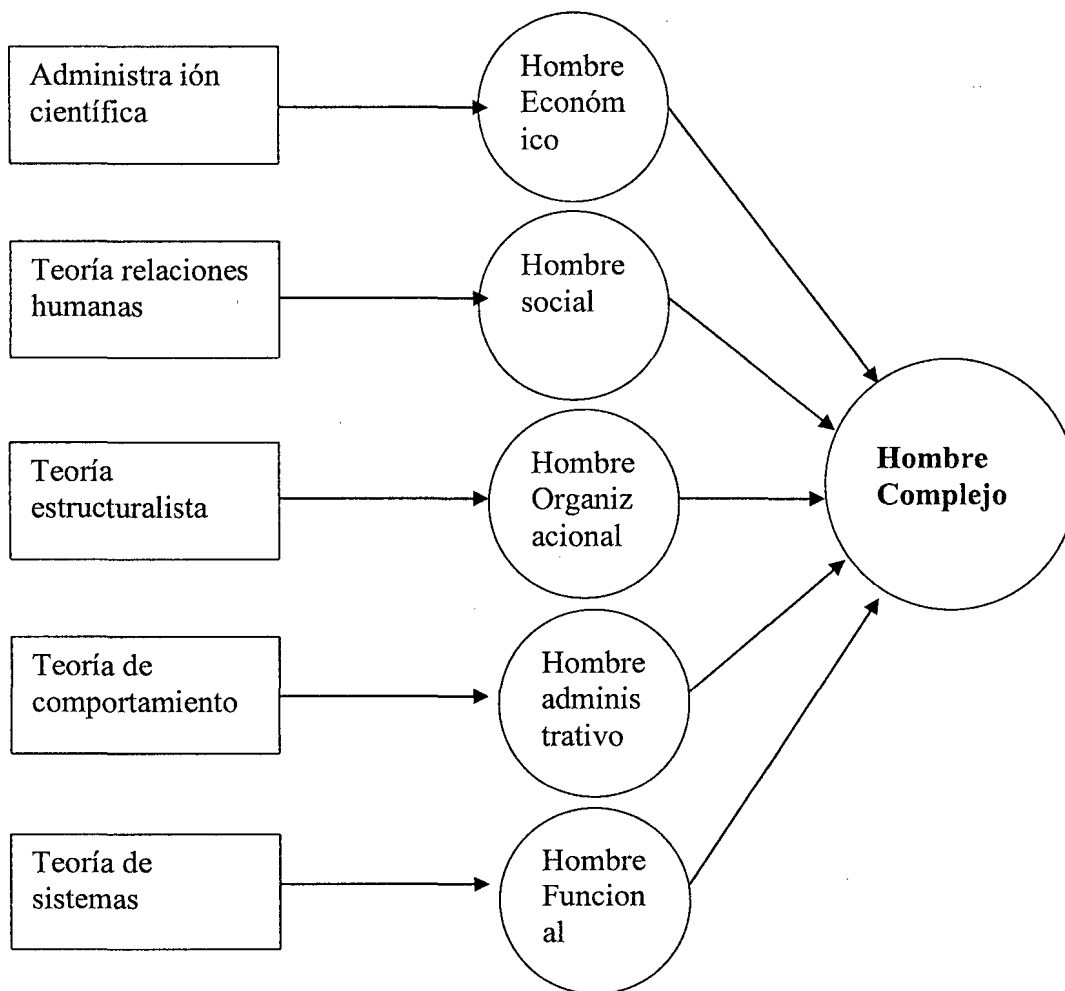
Según la teoría situacional, las concepciones anteriores sobre la naturaleza humana solo cuentan una parte de la historia y no consideran toda la complejidad del hombre ni los factores que influyen en toda su motivación para alcanzar los objetivos organizacionales. Por tal razón, propone una concepción situacional denominada hombre complejo: el hombre complejo sistema complejo de valores, percepciones, características personales, y necesidades que mantiene su equilibrio frente a las exigencias que le plantean las fuerzas del ambiente externo. Este sistema interno es una respuesta a la necesidad del individuo de solucionar los problemas surgidos al encarar el ambiente externo, ya sea en familia con los amigos, en las organizaciones donde actúa, etc.

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, 5ta Edición, Parte 2 "Sistema de administración de recursos humanos" Pag. 152.

El hombre no solo es complejo, sino también es variable, ya que sus muchas motivaciones están jerarquizadas y sujetas a cambios, de acuerdo con la situación y el momento. Los motivos se combinan e interrelacionan en perfiles motivacionales individuales y complejos.

Figura 1.2

Orígenes del concepto del hombre complejo



Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: Teoría situacional, Pág. 923.

Además el hombre puede sentir nuevas motivaciones a través de su experiencia y su interacción con el ambiente. El modelo del hombre complejo se acerca al modelo propuesto por Kurt Lewin , y presupone tres aspectos esenciales para conocer al hombre;



El hombre es un ser que realiza transacciones, que no solo recibe insumos del ambiente, sino que reacciona frente a los insumos adoptando una posesión proactiva, anticipándose a los cambios y generando otro en el ambiente, lo cual equivale a afirmar que el hombre es un modelo de sistema abierto.

El comportamiento del hombre se orienta a ciertos objetivos. Cada sistema individual desarrolla sus propios patrones de percepción, valores y motivos. Las percepciones se refieren a la información que cada sistema individual recolecta de su ambiente. Los valores son el conjunto de creencias y convicciones sobre la realidad externa. Los motivos son los impulsos o las necesidades desarrollados inconscientemente, a medida que el individuo experimenta éxitos o fracasos al tratar de dominar el ambiente. Estas tres variables (percepciones valores y motivos) se encuentran interrelacionadas: lo que un individuo percibe en determinada situación está influenciado por los valores y motivos; el desarrollo de valores y motivos está influenciado por el proceso de percepción, que determina la información que el sistema debe recoger del ambiente.

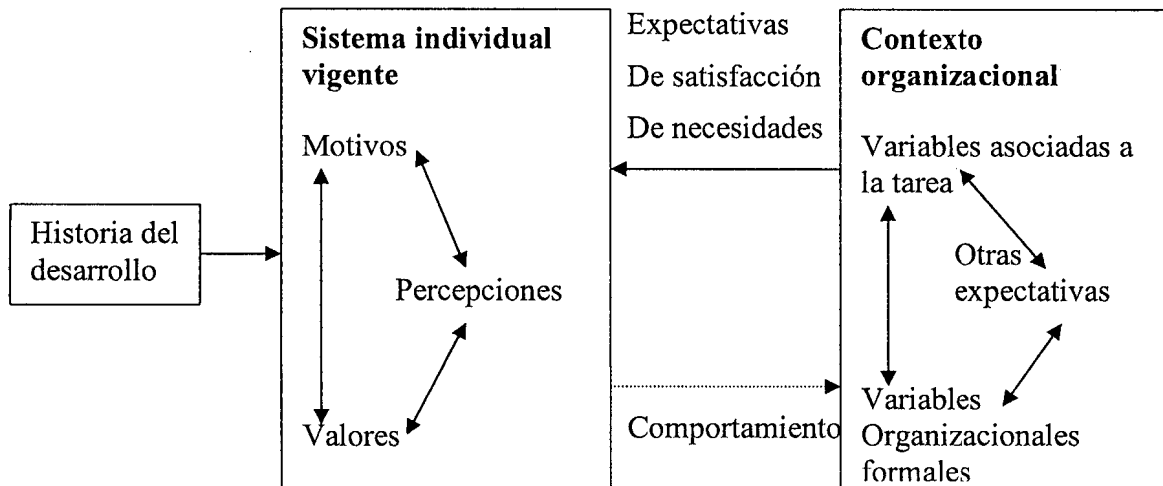
Los sistemas individuales son dinámicos, pues están en continuo desarrollo, aunque mantienen su identidad e individualidad con el transcurso del tiempo. La manera como un individuo se motiva a comportarse en una determinada situación es una función tanto del desarrollo del sistema individual como de la naturaleza del contexto ambiental en que se halla⁹.

⁹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, enfoque situacional de la administración, " el hombre complejo" Pág. 924.



Figura 1.3

Desarrollo del sistema individual



Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: teoría situacional 5ta edición Pág. 924.

Enfoque del comportamiento en la administración

La ciencia del comportamiento a brindado a la teoría administrativa una serie de conclusiones sobre la naturaleza y las características del hombre:

El hombre es un animal socia que debe satisfacer necesidades, las relaciones cooperativas e interdependientes que el hombre tiende a desarrollar y que lo llevan a vivir en grupo o en organizaciones sociales. El hombre es un animal dotado de un sistema psíquico, es decir, tiene capacidad para organizar sus percepciones en un todo integrado. Dicho sistema permite una organización perceptiva y cognitiva común a todas las personas. El hombre tiene la capacidad de integrar el lenguaje al razonamiento abstracto. En otros términos, tiene capacidad de comunicación. El hombre es un animal con aptitud para el aprendizaje, tiene la capacidad de cambiar su comportamiento y sus actitudes hacia estándares más elevados y eficaces. El comportamiento humano se orienta hacia la consecución de objetivos, estos objetivos individuales son muy complejos y variables; de ahí la importancia



de comprender cuales son los objetivos humanos básicos en la sociedad para entender con claridad el comportamiento del hombre. *El hombre se caracteriza por un patrón dual de comportamiento* puede cooperar y competir con los demás, coopera cuando sus objetivos individuales solo pueden alcanzarlos a través del esfuerzo colectivo; compite cuando sus objetivos son pretendidos por otros, que se los disputan. El conflicto hace parte virtual de los aspectos de la vida humana¹⁰.

Teoría del comportamiento en la administración

La teoría del comportamiento surge al final de la década de 1940, con una redefinición total de los conceptos administrativos: al criticar las teorías administrativas anteriores, el *behaviorismo* en la administración no solo reclasifica los enfoques, sino que amplía principalmente su contenido y diversifica su naturaleza.¹¹

Nuevas propuestas sobre motivación humana

Con la teoría de las relaciones humanas verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Cuando se satisface una necesidad, surge otra en su lugar, en un proceso continuo y sin fin, desde el nacimiento hasta la muerte de las personas. Los teóricos de la teoría del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para

¹⁰ Idalberto Chiavenato, introducción a la teoría general de la administración, enfoque del comportamiento en la administración Pág. 562.

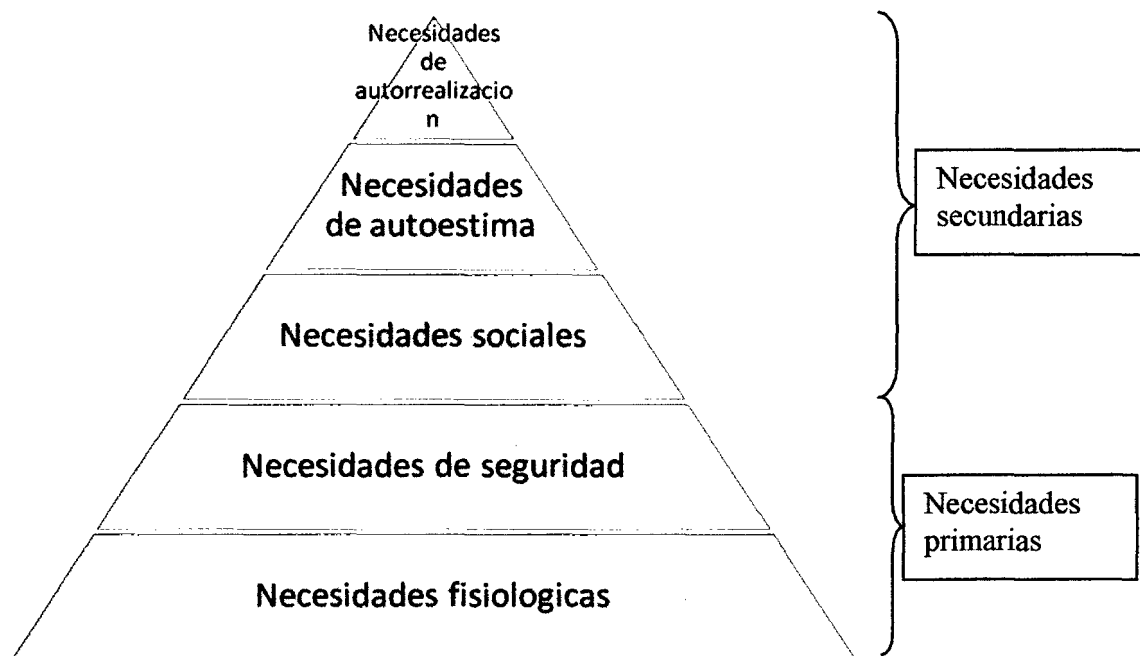
¹¹ Idalberto Chiavenato, introducción a la teoría general de la administración, teoría del comportamiento en la administración Pág. 567.



comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones¹².

Figura 1.4

la jerarquía de las necesidades, según Maslow.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración: teoría del comportamiento en la administración, 5ta edición Pág. 569.

El comportamiento organizacional hoy en día: una perspectiva de contingencia

El estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas que se introdujeron hace decenios y, a veces. Hasta cientos de años. Así que no pensemos que los conceptos de una época remplazan a los de los anteriores pues, mas bien, se trata de extensiones y modificaciones de las ideas anteriores. Como lo demuestra United Parcel Service, muchos de los principios de la administración científica de Taylor pueden aplicarse hoy en día con resultados impresionantes. Claro eso no significa que esos principios funcionen de igual

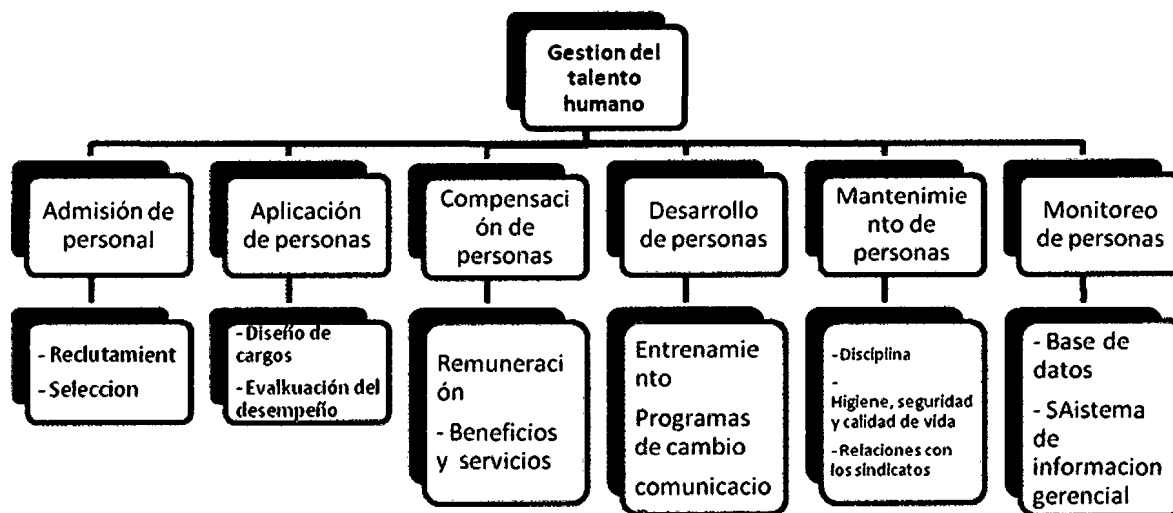
¹² Idalberto Chiavenato, introducción a la teoría general de la administración, motivación humana Pág. 568

manera en otras organizaciones, si hay algo que hemos aprendido durante el último cuarto del siglo, es que pocas ideas – no importa lo atractivas que sean- son aplicables a todas las organizaciones o a todos los puestos o a todos los tipos de empleados. En nuestros días, es necesario estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia¹³

Gestión del talento Humano

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.¹⁴

Figura 1.5
seis procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Figura 1.6 Texto “Gestión del Talento Humano” Idalberto Chiavenato pág. 13

¹³ Stephen P. Robbins, comportamiento organizacional Octava edición Apéndice A-13 “la evolución histórica del comportamiento organizacional”

¹⁴ Gestión del Talento Humano “Idalberto Chiavenato” Capítulo I, Introducción a la gestión moderna del Talento Humano (Concepto de la gestión del talento Humano) Pág. 6

Las organizaciones.

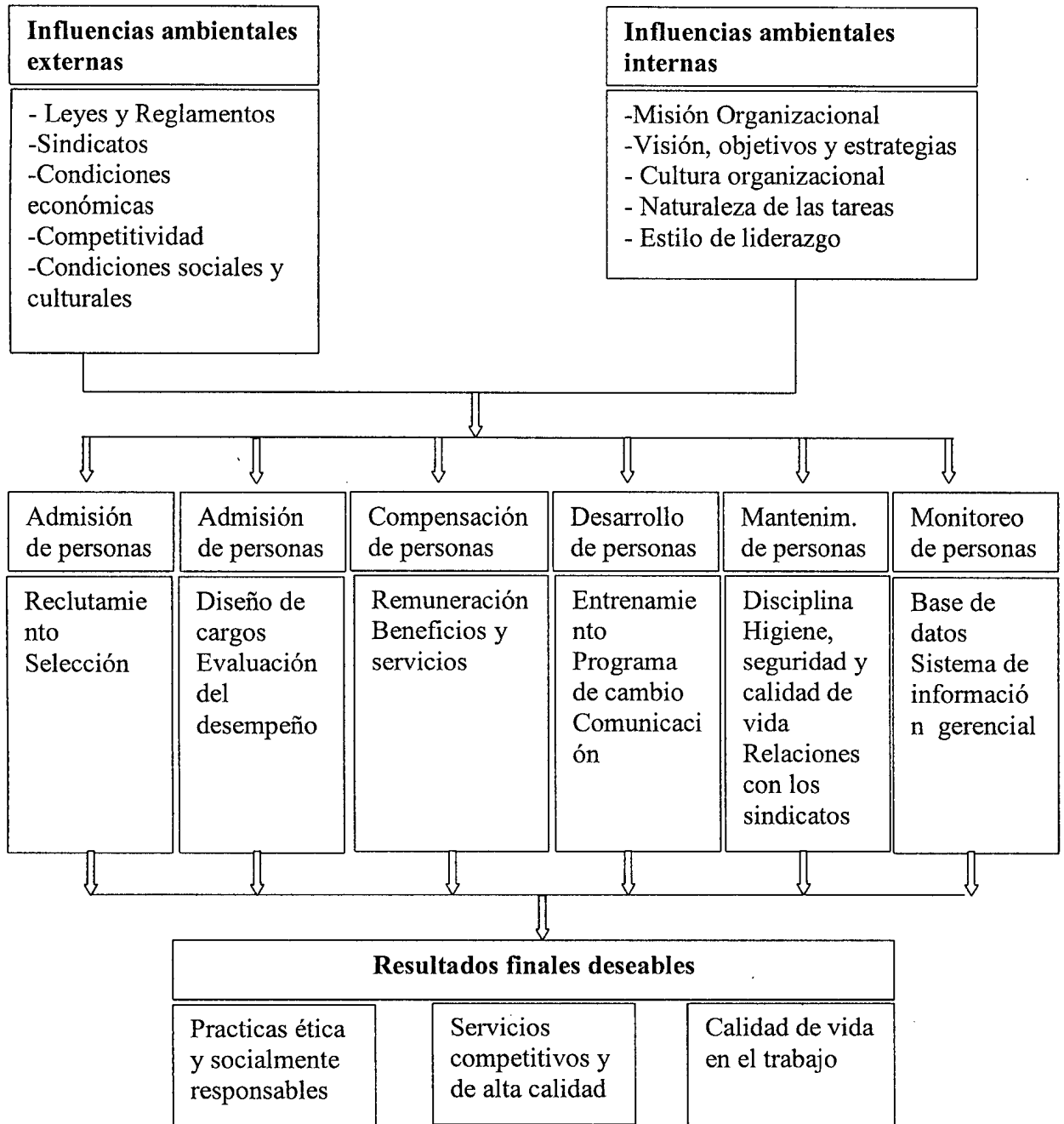
Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales dependen para vivir; estas, a su vez, están conformado por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas ni las organizaciones, no existiría la ARH.

Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograr mediante la iniciativa individual existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, financieras, bancos, universidades y colegios, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. las organizaciones pueden estudiarse y analizarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad; también puede estudiarse mediante el modelo socio técnico, ya que se componen de un sistema social y un sistema técnico, entrelazados estrechamente y administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad. Basadas en esta, las empresas ponen en práctica estrategias que les permiten alcanzar objetivos. Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio y interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, que dependen del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel que cumple la ARH en la vida de las empresas.¹⁵

¹⁵ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte I Interacción Entre Personas y organizaciones "las Organizaciones Pág. 53"



Figura 1.6
Modelo de diagnostico de RH



Fuente: Figura 1.7 Texto "Gestión del talento Humano" Idalverto Chiavenato Pág. 15

Las personas.

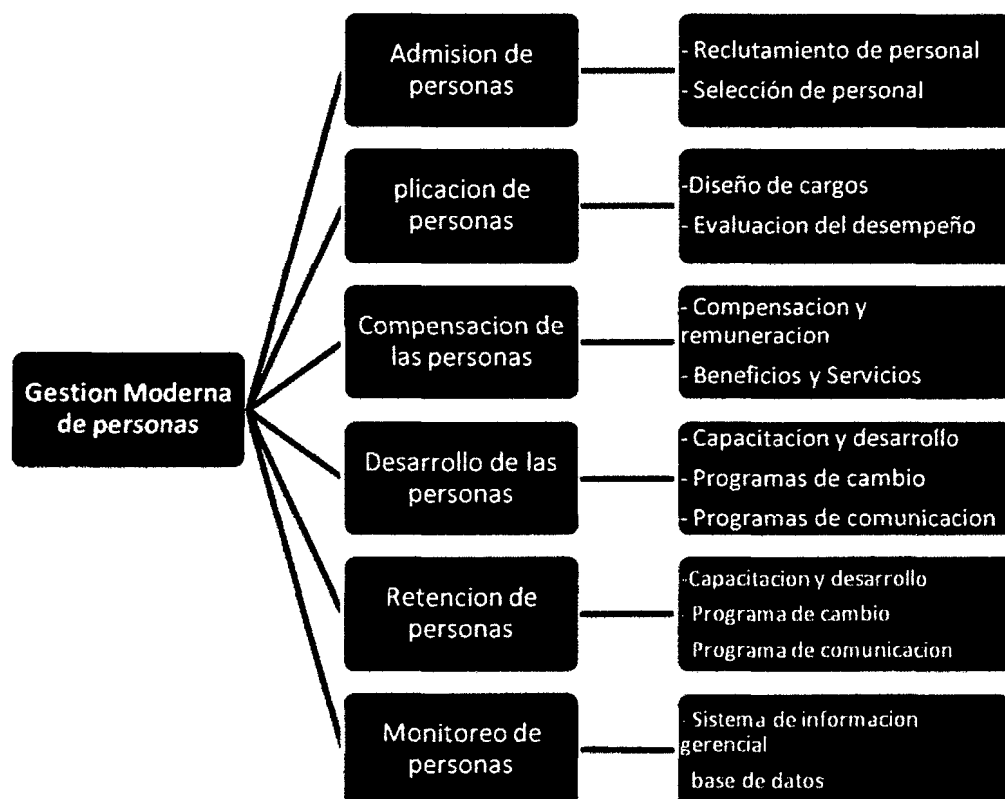
Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Tratar a las personas como personas (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) es el dilema de la ARH. El estudio de las personas es fundamental para la ARH. Puesto que ellos constituyen las empresas.

Para comprender el comportamiento de las personas es necesario entender que viven y se comportan en un “campo psicológico”, y que buscan reducir las disonancias que tengan con el ambiente. Además el estudio del comportamiento deben considerar la naturaleza compleja del hombre (un ser que realiza transacciones, se encamina hacia objetivos y actúa como un sistema abierto). Entre los factores internos y externos que influyen en el comportamiento esta la motivación humana. El comportamiento se puede explicarse mediante el ciclo motivacional, que concluye con la satisfacción o la frustración, o incluso con la compensación de las necesidades humanas. Estas pueden clasificarse jerárquicamente, colocando en las base las necesidades primarias (necesidades fisiológicas y de seguridad), y en la cima las necesidades secundarias (necesidades sociales, de autonomía y de autorrealización). Aunque estas necesidades se presentan de manera simultánea, las primarias prevalecen frente a las secundarias. La motivación puede explicarse por medio de la influencia de dos factores: los higiénicos o de no satisfacción y los motivacionales o de satisfacción. Pero la motivación también puede explicarse mediante un modelo situacional: la motivación para producir depende de la utilidad (instrumentalizada) de los resultados intermedios (productividad, por ejemplo) respecto de los resultados finales (dinero, beneficios, asensos, etc.). El estado de motivación de las personas produce el clima organizacional y está influenciado por este. Con base en las consideraciones anteriores, el comportamiento humano en las organizaciones presenta

características importantes para la ARH, pero el empleo de estas se dificulta por el hecho de que el hombre es un ser muy complejo.¹⁶

Figura 1.7

Principales procesos de gestión del talento humano



Fuente: Figura 1.9 Texto “Gestión del potencial humano” Idalberto Chiavenato Pág. 17.

Las personas y las organizaciones.

Las personas se agrupan para formar organizaciones que les permitan alcanzar objetivos comunes, imposibles de lograr individualmente. Las organizaciones que consiguen esos objetivos, a menudo tienen éxito y tienden a crecer. Este crecimiento exige el empleo de mayor número de personas, cada una de las cuales tiene sus propios objetivos, lo cual

¹⁶ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte I Interacción Entre Personas y organizaciones “las Personas” Pág. 103



suscita un distanciamiento creciente entre los objetivos de la organización (comunes para aquello que fundaron la organización) y los objetivos individuales de las personas que van incorporándose. La superación del conflicto potencial entre esos objetivos hace que la interacción entre personas y organizaciones sea compleja y dinámica. Esta interacción puede explicarse como un proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico, lleno de mutuas expectativas que rigen las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Las organizaciones ofrecen incentivos o alicientes; las personas, contribuciones. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre los incentivos ofrecidos y las contribuciones que se entregan como retorno a la organización.¹⁷

Desafíos del tercer milenio

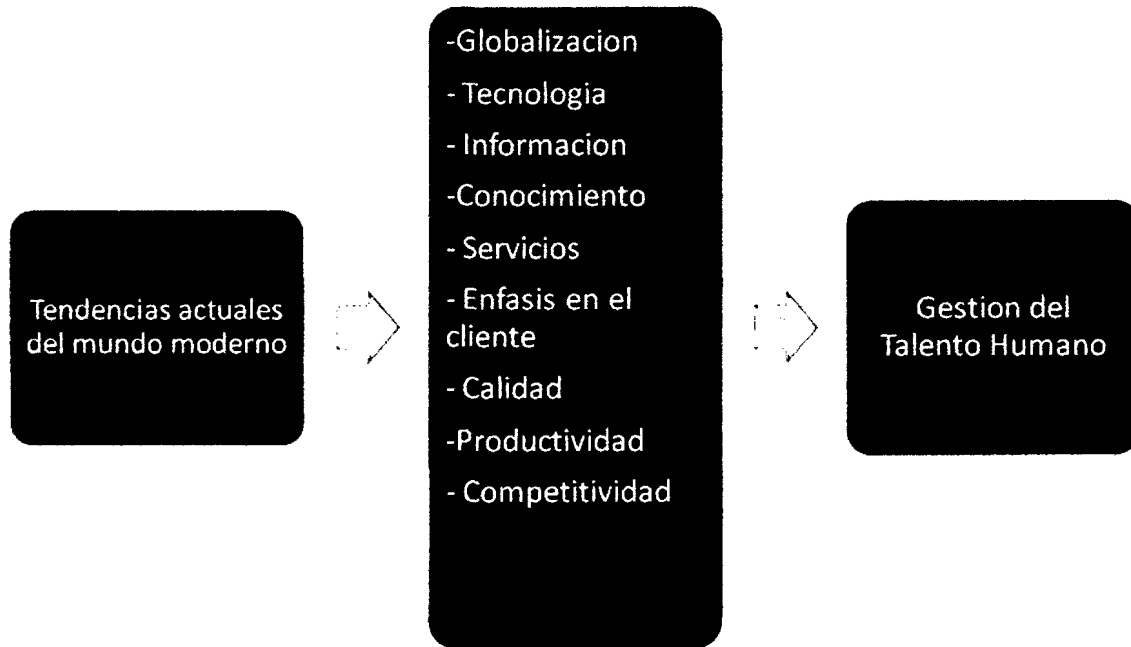
El tercer milenio apunta a cambios cada vez acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, el mundo moderno se caracteriza por tendencias que influyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad¹⁸. Todas estas tendencias afectan y continúan afectando como las organizaciones utilizan a las personas.

Estas fuertes tendencias influyen mucho en las organizaciones y en su estilo de administrar con las personas

¹⁷ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte I Interacción Entre Personas y organizaciones tema "las Personas y las organizaciones" Pág. 121 Resumen.

¹⁸ Gestión del potencial humano (Idalberto Chiavenato) Capítulo 2 Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo tema "Desafíos del tercer milenio" Pág. 40

Figura 1.8
Desafíos del tercer milenio



Fuente: Figura 2.7 Texto "Gestión del potencial humano" Idalberto Chiavenato Pág. 41.

Dirección Estratégica De La Alta Dirección

Las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo o el equipo de la alta dirección. La estructura diseño de la organización es producto de este propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección.

El procesos de establecimiento de la dirección suele comenzar con una evaluación de las oportunidades y amenazas en el ambiente externo, incluyendo el grado en que se presenta

el cambio, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos, la alta dirección también determina las fortalezas y debilidades internas para definir la competencia distintiva de la compañía ante otras empresas, la determinación del ambiente interno incluye con frecuencia una evaluación de cada departamento; y esta modelada por el desempeño previo y el estilo de liderazgo del director general y el equipo de alta dirección. El paso siguiente es definir la misión global y las metas oficiales, con bases en el ajuste correcto entre las oportunidades externas y las fortalezas internas. Se pueden formular estrategias o metas operativas específicas para definir el modo en que la organización ha de alcanzar su misión global.

El diseño de la organización es la administración y ejecución del plan estratégico. Este es el papel de la teoría de la organización. La dirección de la organización se logra mediante decisiones sobre la forma estructural, los sistemas de control y de tecnología de información, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, cultura y vínculos con otras organizaciones.

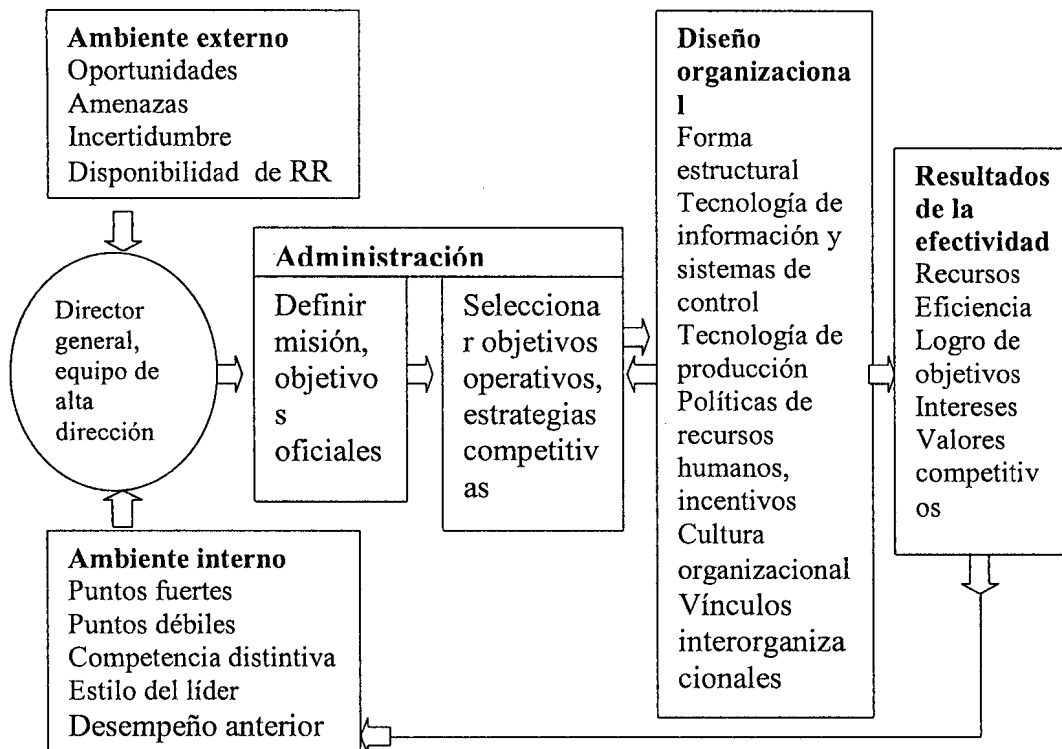
Es importante advertir que las mediciones de desempeño retroalimentan el ambiente interno, de modo que el desempeño anterior de la organización es utilizado por la alta dirección para establecer nuevos objetivos y estrategias para el futuro. El papel de la alta dirección es importante, porque los administradores pueden interpretar el ambiente de manera diferente y desarrollar objetivos distintos¹⁹.

¹⁹ Richard L. Daft, Teoría y diseño organizacional, Internacional Thomson Editores Sexta edición capítulo 2, la administración estratégica y la efectividad organizacional "Dirección estratégica de la alta dirección" pág. 47.



Figura 1.9

Función de la alta dirección en la dirección, diseño y efectividad de la organización



Fuente: Richard L. Daft, Teoría y diseño organizacional, Internacional

Dirección Estratégica

A partir de la inquietud sobre la concepción de la dirección estratégica, no basta con decir que consiste en gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas, porque esta respuesta no tendría en cuenta una serie de puntos importantes, tanto en lo que respecta a la gestión de una organización como al campo de estudio que abarca este libro.

La naturaleza de la Dirección Estratégica es distinta a la de otras cuestiones relativas a la gestión. Un gestor particular suele tener que resolver problemas de control operativo, tales como la eficiente producción de bienes, la dirección de los representantes, el control de los resultados financieros, o el diseño de algún nuevo sistema que mejoraría la eficiencia de las



operaciones. Todos ellos son tareas muy importantes pero se ocupan, fundamentalmente, de gestionar eficientemente, los recursos ya existentes a menudo en una parte limitada de la organización, en el contexto y guía de una estrategia existente. El control operativo es la actividad principal de los directivos, es vital para aplicar de manera efectiva una estrategia, pero no es lo mismo que la dirección Estratégica.

El alcance de la dirección estratégica es mayor que de cualquiera de las áreas de Dirección Operativa. La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que ha podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. Los contables siguen viendo. Los problemas en términos financieros, los directivos de marketing en términos comerciales, etc. Cada uno de estos aspectos es, por supuesto, importante por sí mismo, pero ninguno es válido por sí solo. El directivo que aspira a dirigir, o a influir sobre la estrategia, tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no solo las partes, de la situación a la que se enfrentan la organización. Dado que la dirección estratégica se caracteriza por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y realizar juicios a partir de la conceptualización de los problemas más difíciles. Sin embargo, la conformación básica de los directivos suele estar enfocado a emprender acciones o realizar detalladas planificaciones o análisis.

Figura 1.10

Características de la Dirección Estratégica y Dirección Operativa

DIRECCION ESTRATEGICA	DIRECCION OPERATIVA
<ul style="list-style-type: none">• Ambigua• Compleja• Organizacion global• Fundamental• Implicaciones a largo plazo	<ul style="list-style-type: none">• Rutinaria• Operatividad especifica• Implicaciones a corto plazo

Fuente: Dirección estratégica, Gerry Johnson, Kevan Scholes 5ta Edicion Pag. 16.

La dirección estratégica tampoco se ocupa únicamente de la toma de decisiones respecto a los principales problemas a los que se enfrenta la organización; también debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica. Puede decirse que la dirección estratégica se compone de tres elementos fundamentales. La **dirección estratégica** incluye el análisis estratégico, en el que el que el estratega intenta comprender la posesión estratégica de la organización, la elección estratégica, que tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas, y la implantación de la estrategia, que ocupa tanto de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios necesarios.²⁰

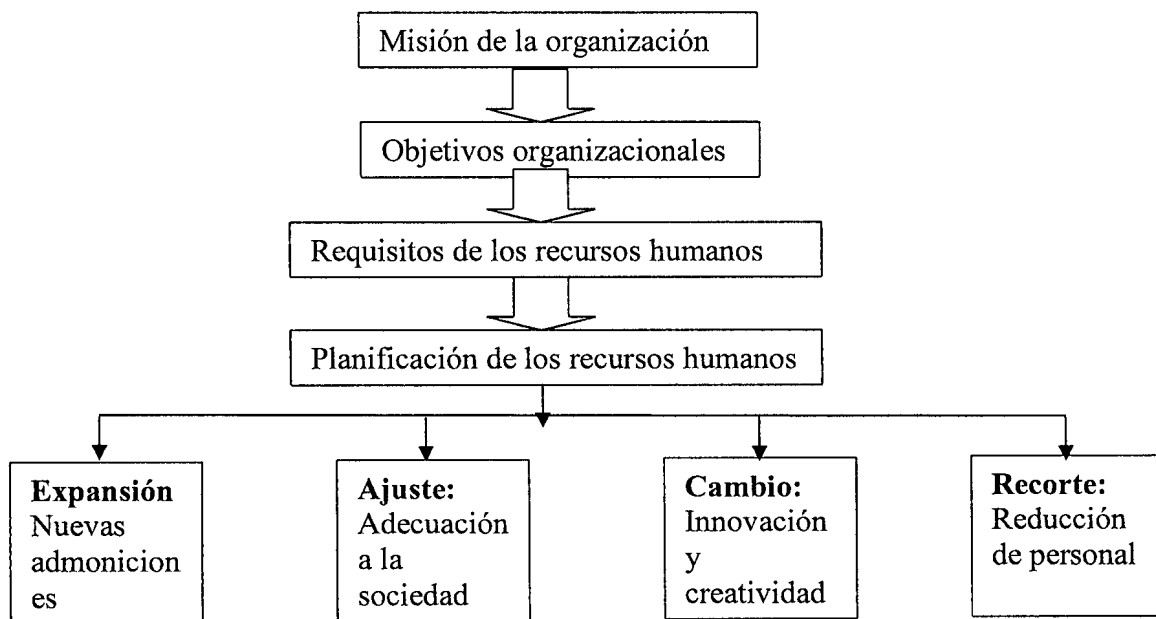
²⁰ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes "la dirección estratégica" pagina 16



Dirección Y Seguimiento

Las organizaciones triunfan o fracasan no solo porque también son dirigidas sino porque también son seguidas. Así como los gerentes no necesariamente son buenos líderes, las personas no siempre son buenos seguidores. Los seguidores más efectivos son capaces de tener pensamiento independiente y al mismo tiempo estar comprometidos activamente con las metas de la organización. Los seguidores efectivos se distinguen de los inefectivos por su entusiasmo y compromiso con la organización y con una persona o propósito-una idea, un producto – distinto a ello o de sus propios intereses²¹.

Figura 1.11
Alternativa de Dirección estratégica del potencial humano



Fuente: elaboración propia

El Análisis Estratégico. Consiste en comprender la posesión estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas y

²¹ Thomas S. Bateman, Scott A. Snell, Administración un ventaja competitiva 4ta Edicion Mc Graw Hill, Capitulo 12 Liderazgo "Dirección y seguimiento" Pág. 437.

las influencias de los *stakeholders*.²² Las preguntas que esto plantea son centrales para decidir la estrategia futura: ¿que cambios se están produciendo en el entorno y como va a afectar a la organización y a sus actividades? ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización? ¿Puede estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades? ¿Qué es lo que las personas y grupos asociados a la organización (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos y otros stakeholder) esperan, y como afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización?...

...El fin de análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización, comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para una organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo. Muchas de estas variables crearan *oportunidades*, y otras representaran *amenazas* para la organización. Uno de los problemas a los que ay que hacer frente es que la gama de variables suele ser tan grande que pude ser difícil o poco realista identificar y analizar cada una de ellas; por tanto, resulta útil extraer de esta complejidad una perspectiva de los impactos clave del entorno sobre la organización.

Los recursos y competencias de la organización que conforma su *capacidad estratégica*. De la misma manera que existen influencias externas. Una de las formas de plantearse la

²² Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes "El análisis estratégico" pagina 17



capacidad estratégica de una organización consiste en tener en cuenta sus *fuerzas y debilidades* (por ejemplo, que es lo que sabe hacer bien y que es lo que no, o que tipo de ventajas o desventajas competitivas posee). Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos. Aquí, pues, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica (...). La comprensión de la influencias del entorno, de la competencias de la organización, y de las influencias de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la **elección estratégica**. Implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas.²³

Identificación de las bases para la elección estratégica. Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar a la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización. Algunas de estas bases de la elección estratégica surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas en declaraciones sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización; por ejemplo, en términos de producto, mercado y ámbito geográfico, o en materias tan fundamentales como la propiedad de la organización

La **implantación de la estrategia** se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estrategia de la organización, la planificación de

²³ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes "Elección estratégica" página 19



recursos y la gestión del cambio estratégico²⁴. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por si mismos, competencias que el resto de la organización no podrá imitar, el tipo de pregunta que probablemente sean importantes a la hora de planificar la implantación de una estrategia incluirán, por tanto las siguientes: ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo la estrategia? ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios para llevar a cabo la estrategia? También puede ser necesario adaptar los sistemas de gestión de la organización. ¿Cuáles serán los distintos departamentos responsables de esa adaptación? De ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso? La implantación, asimismo, implicara la planificación de recursos, incluyendo la logística de la implantación. ¿Cuáles son las tareas claves que ay que realizar? ¿Qué cambios son necesarios en la combinación de recursos de la organización? ¿Será necesario contratar a más personal, o mejorar la formación del existente?

La implantación de una estrategia también exige la gestión del cambio estratégico, y esto requiere a su vez una acción por parte de los directivos respecto al modo en que gestionan los procesos de cambio y los mecanismos que utilizan para ello. Estos mecanismos probablemente afecten no solo al nuevo diseño de la organización, sino a las rutinas cotidianas y a los aspectos culturales de la organización, así como a la capacidad para superar las trabas políticas al cambio.

²⁴ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes "Implantación de la estrategia" página 20



Estos análisis de la dirección estratégica plantean una cuestión que ya ha sido mencionada anteriormente, y que se refiere a hasta qué punto el énfasis sobre el desarrollo de la estrategia debe basarse en su “ajuste” con el entorno, tal como lo entiende la dirección, o en la “extensión” de la organización a partir de los recursos y competencias capaces de crear oportunidades para el desarrollo de la estrategia.

El concepto de la **estrategia ajusta** considera que los directivos intentan desarrollar la estrategia a través de la identificación de las oportunidades que surge de la comprensión de las fuerzas del entorno, las cuales actúan sobre la organización, y de la adaptación de los recursos para poder aprovechar esta oportunidades.²⁵ Esto se consideraría tan importante como conseguir el posicionamiento adecuado de la organización, por ejemplo en lo que se refiere a lograr satisfacer necesidades del mercado claramente identificadas. Tal circunstancia puede representarse con el ejemplo de una pequeña empresa que intenta encontrar un nicho concreto en un mercado, o de una corporación multinacional que intenta invertir lo máximo posible en negocios que tienen una posesión de mercado dominante o que ha identificado mercados atractivos.

Sin embargo, existe poca evidencia de que las empresas que compiten en un mercado que ofrece oportunidades atractivas tengan mejores resultados que aquellas organizaciones que compiten en mercados aparentemente menos atractivos. Un estudio sobre negocios que operaban en mercados maduros concluyó que el éxito no podía ser explicado por las condiciones de los mercados o el estado general de la industria. El éxito era el resultado de

²⁵ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes “estrategia ajustada” página 21



la habilidad de los directivos para identificar las estrategias de crecimiento a partir de la “extensión” de las competencias exclusivas de la organización, de forma que se lograra ventajas respecto a la competencia, o se crearan nuevas oportunidades. **El desarrollo estratégico por “extensión”** consiste en la identificación y apalancamiento de los recursos y competencias de la organización capaces de crear nuevas oportunidades o una ventaja competitiva²⁶. En este sentido, la “extensión” se refiere a la innovación a partir de las fuerzas actuales. Por ejemplo, la organización innovadora puede tener la habilidad de crear una cultura que fomenta que el personal experimente. Una pequeña empresa puede intentar cambiar las “reglas de juego” en su mercado para hacer que se adecuen a sus propias competencias. Una gran corporación multinacional puede tener menos interés en intentar identificar negocios que han tenido históricamente en cuanto a la posesión de mercado, que en intentar identificar negocios que requieran competencias específicas que le pueden ayudar a desarrollar una ventaja competitiva o crear nuevas oportunidades...

Estrategia en el sector público²⁷

Los conceptos de estrategia y dirección estratégica son tan importantes en el sector público como en el sector privado. Sin embargo, al igual que este último, el sector público es variado, como reflejan los siguientes ejemplos.

Las empresas públicas pueden ser similares en muchos aspectos a las organizaciones privadas; las diferencias provienen de la naturaleza de la propiedad y del control. Es probable que exista una gran influencia o control directo o indirecto ejercido desde fuera de

²⁶ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes “Desarrollo de la estrategia por extensión” página 22

²⁷ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes página 29



la organización, concretamente desde el gobierno. Una empresa controlada por el estado puede encontrarse, no solo con plazos temporales impuestos más por condiciones políticas que de mercado, sino incluso con restricciones sobre sus inversiones de capital (y, por tanto, sobre sus fuentes de financiamiento), y sobre la orientación del cambio estratégico. Esto último puede estar influido por un requisito impuesto a la alta dirección para que controle la organización de un modo más centralizado con el fin de obtener informes, por ejemplo, para los ministros del gobierno, comprender el poder de los distintos stakeholders y las restricciones sobre el cambio puede resultar de particular importancia en este caso.

Una agencia gubernamental está integrada en un mercado laboral y, en cierta medida, en un mercado financiero; también tiene proveedores y usuarios o consumidores. Sin embargo, en el centro hay un mercado político que aprueba presupuestos y concede subvenciones. La naturaleza explícita de esta dimensión política, que los directivos (o funcionarios) tienen que soportar, es la que distingue de forma particular a estas agencias públicas, ya sean nacionales o locales, de las empresas privadas. Esto, a su vez, puede cambiar el horizonte temporal de las decisiones, ya que estas estarán profundamente influidas por consideraciones de tipo político, y que pueden implicar que los análisis estratégicos tengan en cuenta de forma explícita los dogmas políticos. Sin embargo, aunque la magnitud de la dimensión política es mayor, el modelo de dirección estratégica que aquí se discute sigue siendo válido. Lo que cambia son ciertos aspectos del análisis y la elección estratégica, sobre todo los que están relacionados con las influencias políticas.

Las organizaciones de servicios públicos (por ejemplo, servicios sanitarios, o servicios suministrados por gobiernos locales) se enfrentan a dificultades desde el punto de vista estratégico, porque no se les permite especializarse y pueden no conseguir generar plusvalías para invertir en desarrollo. Esto puede llevar a una provisión de servicios mediocres en los que las decisiones estratégicas se limitan a intentar mejorar la eficiencia para mantener o mejorar los servicios con presupuestos limitados. El análisis riguroso de los recursos y la asignación de estos recursos adquiere la mayor relevancia.

En el sector público, el concepto de competencia suele relacionarse con la competencia por los recursos, fundamentalmente en el campo político. La necesidad de demostrar el valor de ofertado se ha ido haciendo cada vez más importante. Muchos desarrollos de las prácticas de gestión en el sector público, como el cambio hacia mercados internos, los indicadores de resultados, el incremento de la competencia, etc., son intentos de introducir elementos competitivos con el fin de mejorar el valor de los servicios ofertados.

En general, el papel de la ideología en el desarrollo de la estrategia en el sector público es probablemente mayor que en las organizaciones privadas. En la terminología de este libro, el criterio de aceptabilidad para los stakeholders en la elección estratégica tiene mayor importancia en el sector público que en el privado.

Autocontrol y motivación personal

Con el aumento de la descentralización y la supresión de los niveles en las organizaciones, el autocontrol y la motivación de los individuos están adquiriendo una importancia crucial, lo que plantea algunas cuestiones importantes sobre la asignación y el control de recursos:

Con el **autocontrol**,²⁸ la asignación y el control de recursos se ejercen mediante la interacción directa entre individuos, sin ninguna supervisión. Esto está estrechamente relacionado con el mecanismo de coordinación de adaptación mutua. La contribución de los datos ejecutivos a este proceso consiste en garantizar que los individuos tengan canales para relacionarse entre sí (tal vez mejorando las tecnologías de información y la infraestructura de comunicaciones), y que los controles sociales y culturales creados por este proceso de interacción estén regulados correctamente para evitar las rigideces. Así, la alta dirección debe procurarse de diseñar el contexto en el que trabajan los demás, esto incluye la necesidad de crear el contexto adecuado para las creaciones de conocimientos y la motivación,

Si los individuos van a tener mayor iniciativa para el desempeño de su trabajo y en su consecución de los objetivos de la organización, es necesario que reciban el apoyo adecuado en forma de recursos. Uno de estos recursos clave será, probablemente, la información; más adelante se verá que la estrategia en tecnología de la información es un ingrediente esencial para apoyar a los individuos.

²⁸ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes tema "autocontrol y motivación personal" pagina 427



Existen consecuencias importantes derivadas de cómo se mantiene la credibilidad de los directivos y los líderes. Por ejemplo, la credibilidad puede surgir de ser miembro de un grupo paritario, que es la razón por la que los altos ejecutivos de los departamentos u organizaciones de servicios profesionales son, a su vez, profesionales, el director de un departamento de diseño realiza proyectos propios, además de supervisar los ajenos.

Dirección

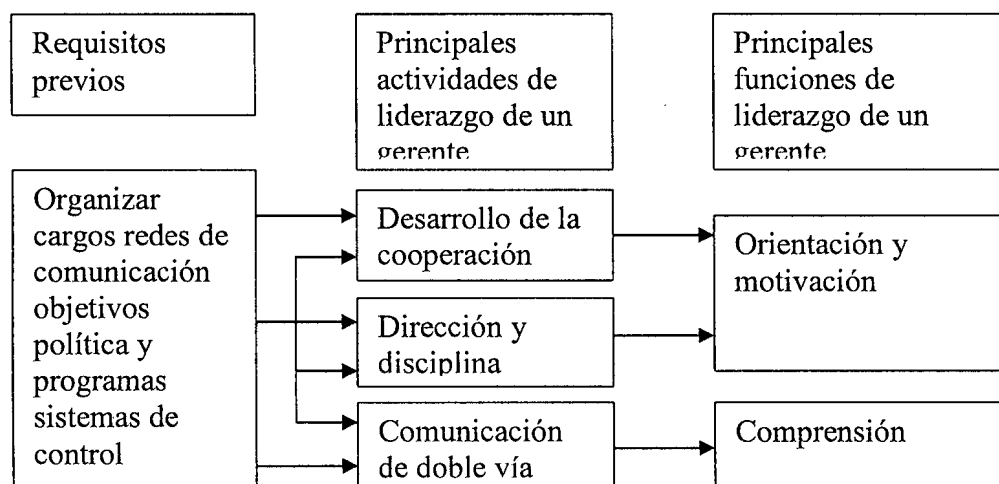
Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizados y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas. Para dirigir a los subordinados, el administrador debe –en cualquier nivel de la organización en que se encuentre- comunicar, liderar y motivar. Dado que no existe empresas sin personas, la dirección constituye una de las mas complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución , comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados buscando que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización. En tanto que las demás funciones administrativas (planeación, organización y control) son impersonales, la dirección es un proceso impersonal que determina relaciones entre los



individuos. La dirección debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los subordinados, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender los sentimientos de los subordinados y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones completas²⁹.

Figura 1.12

Elementos de la función de dirección



Dirección Estratégica de Recursos humanos³⁰

La organización que ha realizado cambios con éxito son aquellas que han integrado sus políticas de dirección de recursos humanos con sus estrategias y procesos de cambio estratégico. La formación las relaciones con los trabajadores, las primas y recompensas, etc., no son solo cuestiones operativas del departamento de personal; están estrictamente relacionados con la forma en que los empleados participan en la naturaleza y dirección de la empresa y, por tanto, pueden constituir tanto una resistencia como un factor de fomento del cambio estratégico.

²⁹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 5ta Edición, "Enfoque humanístico de la administración – Dirección" Pág. 371.

³⁰ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes pagina 484

Definición de la Dirección Estratégica ³¹

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término de dirección estratégica se utiliza en este contexto como sinónimo del término planeación estratégica.

Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se utiliza en el ambiente académico. En ocasiones, el término de dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, interna optimizar para el futuro las tendencias actuales.

El termino planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta. Durante esos años la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica, sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta

³¹ Conceptos de dirección estratégica Fred R. David, Capítulo I “La naturaleza de la dirección estratégica” pagina 5 novena edición



debido a que varios modelos de la planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios.

El termino de dirección estratégica se usa en muchos colegios y universidades como el subtítulo del curso sobre dirección de negocios, política de negocios el cual integra el material de todos los cursos de negocio.

Etapas de la dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar la operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control astil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarían mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados,

recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una organización eficaz, la orientación de actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, sacrificio y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.



Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de la implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿Qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? Y ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? El resto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas la evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos en una empresa grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica, y funcional. La dirección estratégica ayuda a una empresa a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados a través de los niveles jerárquicos. La mayoría de las empresas pequeñas y algunas grandes no poseen división ni unidad de negocios estratégicas, sino



solo los niveles directivos y funcionales; no obstante, los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

Peter Drucker dice que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una empresa.³²

El Modelo De Dirección Estratégica

El proceso de dirección estratégica se estudia y aplica mejor usando un modelo que representa cierto tipo de proceso.

La identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias existentes de una empresa es el punto de partida lógico de una dirección estratégica porque la situación actual de una empresa podrá incluir ciertas estrategias e incluso dictar un curso particular de acción.

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

El proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes del modelo podría requerir un cambio en uno o en todos los demás componentes; por ejemplo, un cambio en la economía podría representar una oportunidad importante y requerir un cambio en los objetivos y estrategias a largo plazo; el incumplimiento de los objetivos anuales podría exigir un cambio en la política, o el cambio de la estrategia de un competidor podría requerir un cambio en la misión de la empresa. Por lo tanto, las actividades de formulación, implantación y evaluación de las estrategias deben

³² Fred R. David, Conceptos de administración estratégica Capítulo I "La naturaleza de la dirección estratégica" tema etapas de la dirección estratégica, pagina 5 novena edición



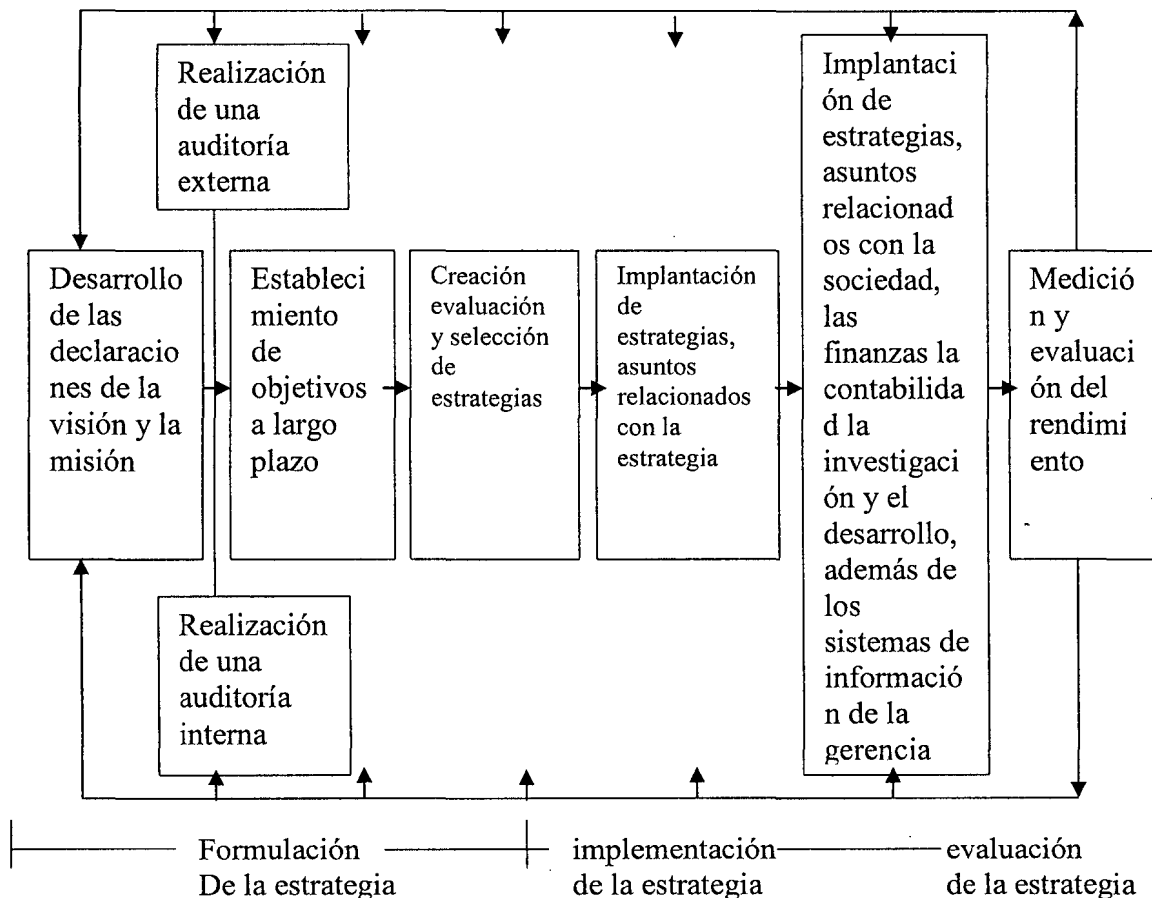
llevarse a cabo en forma continua, no solo al final del año o semestralmente. El proceso de dirección estratégica nunca termina.

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

La aplicación del proceso de dirección estratégica es más formal en las empresas más grandes y bien establecidas. La formalidad se refiere al grado en que se designan los participantes, las responsabilidades, la autoridad, los deberes y el abordaje. Las empresas pequeñas tienden a ser menos formales. Las empresas que compiten en ambientes complejos y cambiantes, como las empresas de tecnología, son más formales. En la planificación estratégica. Las empresas que cuentan con muchas divisiones, productos, mercados y tecnologías también tienden a ser más formales en la aplicación de los conceptos de la dirección estratégica. Una mayor formalidad es la aplicación del proceso de

dirección estratégica se relaciona comúnmente de manera positiva con el costo, la plenitud, la exactitud y el éxito de la planeación en empresas de todo tipo y tamaño³³.

Figura 1.13
Un modelo integral de dirección estratégica



Fuente: Conceptos de administración estratégica Fred R. David, Pág. 14.

Beneficios De La Dirección Estratégica

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e incluir en las actividades (en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de

³³ Conceptos de dirección estratégica Fred R. David, Capítulo I "La naturaleza de la dirección estratégica" tema El modelos de la dirección estratégica, pagina 14 novena edición

empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica.

Desde siempre, el principal beneficio de la dirección estratégica a sido ayudar a las empresas a plantear mejores estrategias por medio del uso de un abordaje mas sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la dirección estratégica, pero los estudios d investigación indican ahora que el proceso más que la decisión o el documento, es la contribución más importante de la dirección estratégica (la comunicación es una clave para la dirección estratégica exitosa) a través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen a apoyar a la empresa. El dialogo y la participación son ingredientes importantes.

La forma en que la dirección estratégica se lleva a cavo es muy importante un objetivo principal del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión quizá sea en beneficio más importante de la dirección estratégica seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados entiendan lo que la empresa hace y sus motivos con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyar esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la empresa. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa gran beneficio de la dirección estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos (el otorgamiento de poder) es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los

empleados animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitándolos la iniciativa y la imaginación

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

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

Un número creciente de empresa e instituciones usa la dirección estratégica para tomar decisiones eficaces aunque este no es una garantía para el éxito ya que puede ser perjudicial se se conduce en forma caprichosa



Greenley declaró que la dirección estratégica ofrece los siguientes beneficios:³⁴

Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades, ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección, representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades, deduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos, permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos, facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades, ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con estas, crea una estructura para la comunicación interna entre el personal, ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto, proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales, estimula el pensamiento previsor, ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades, fomenta una actitud favorable hacia el cambio y finalmente proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa.

Liderazgo Estratégico

Es la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y otorgar autoridad a otros para generar un cambio estratégico cuando sea necesario³⁵. El liderazgo estratégico, de naturaleza multifuncional, comprende la administración a través de otras personas, la administración de una empresa completa en lugar de una subunidad funcional, y el manejo del cambio que adquiere paulatinamente mayor importancia en el nuevo panorama competitivo. Debido a la complejidad y a la naturaleza global de este nuevo panorama, los

³⁴ Conceptos de dirección estratégica Fred R. David, Capítulo I "La naturaleza de la dirección estratégica" tema Beneficios de la dirección estratégica, página 16 novena edición

³⁵ Administración estratégica (Competitividad y conceptos de globalización) Michael A. Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. PARTE III Acciones Estratégicas: aplicación de estrategias. CAPITULO 12 Liderazgo estratégico tercera edición



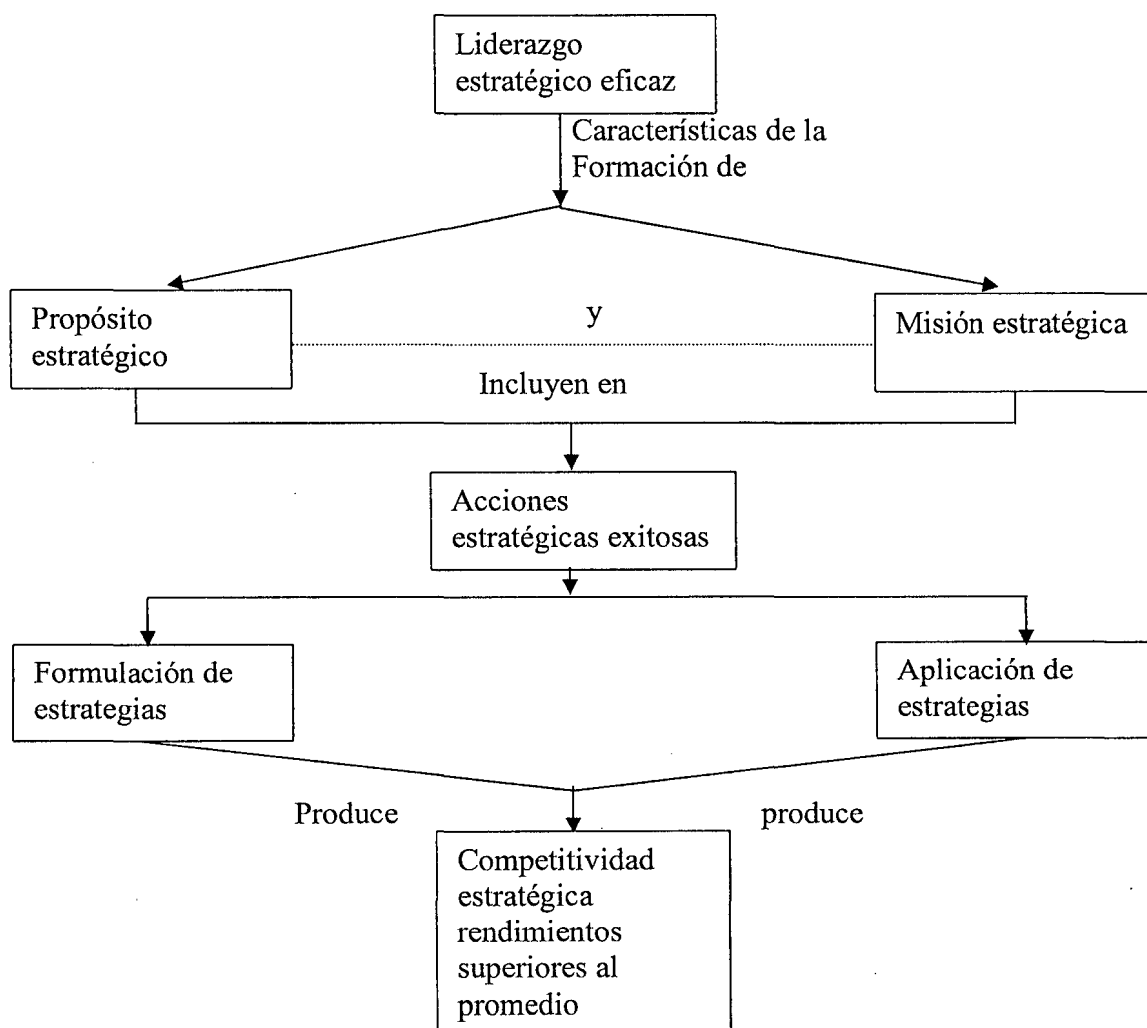
líderes estratégicos deben aprender a influir eficazmente en el comportamiento humano dentro un ambiente incierto. De palabra o por el ejemplo personal y con su capacidad para soñar pragmáticamente, los líderes estratégicos eficaces influyen en forma significativa sobre la conducta, los pensamientos y los sentimientos de aquellos con quienes trabaja. La capacidad de administrar el capital humano quizá sea la virtud más importante de un líder estratégico en opinión de un observador muy conocido, la clave de la ventaja competitiva durante la década de los noventa y más adelante “será la capacidad de los líderes para crear la arquitectura social capaz de generar capital intelectual, con capital intelectual quiero decir conocimientos prácticos, experiencia, poder mental, innovación e ideas”. Así mismo los líderes estratégicos capaces establecen el contexto en el que los grupos de interés podrán desempeñarse con mayor eficiencia. Un marco de referencia administrativo es el conjunto de suposiciones, premisas y conocimientos aceptado que limita, o enmarca la comprensión de la empresa por parte del administrador, la industria en la que compite y las aptitudes centrales que utiliza en búsqueda de la competitividad estratégica. Un marco de referencia es la base sobre la que se crea la forma de pensar del administrador

Los líderes estratégicos eficaces están dispuestos a tomar decisiones sinceras, valientes, aunque pragmáticas; decisiones que quizás sean difíciles pero necesarias en vista de que las condiciones internas y externas que enfrenta la empresa. Además piden retroalimentación correctiva a sus colegas, superiores y empleados, acerca del valor de sus decisiones cruciales. A menudo, esta retroalimentación se obtiene por medio de la comunicación cara a cara. La falta de disposición para aceptar la retroalimentación puede ser una razón clave del fracaso de ejecutivos talentosos, lo cual otorga mayor importancia aun a la necesidad de que los líderes estratégicos pidan retroalimentación en forma constante de parte de aquellos que son o serán afectados por sus decisiones.



La responsabilidad primordial de liderazgo estratégico eficaz se encuentra en el nivel superior sobre todo en el director ejecutivo, pero entre otros líderes estratégicos reconocidos se pueden mencionar a los miembros de la junta directiva, al equipo de la alta dirección y a los administradores generales de división. Sin importar su título y función en la organización, los líderes estratégicos tienen importantes responsabilidades indelegables en la toma de decisiones.

Figura 1.14
El liderazgo estratégico y el proceso de la administración estratégica



Fuente: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Administración estratégica "competitividad y conceptos de globalización" Pag 438

El liderazgo estratégico es una forma de liderazgo muy compleja pero crucial. Sin líderes estratégicos eficaces, es imposible formular las estrategias o aplicarlas para obtener rendimientos superiores al promedio. Puesto que es un requisito para el éxito estratégico, y debido a que es probable que las organizaciones estén mal administradas, las empresas que participan en el nuevo panorama competitivo enfrentan el reto de desarrollar líderes estratégicos eficaces. (la mayor parte de la compañías que participan en batallas de vida o muerte llegaron a ese tipo de problema por no prestar suficiente atención al desarrollo de sus líderes).

Fuente 1.15
Ejercicio del liderazgo estratégico



Fuente: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, Administración estratégica “competitividad y conceptos de globalización” Pag 448.

Administración de recursos humanos.

Para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una



especialidad de la administración. No obstante, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar, ya sea basado en la teoría X o la teoría Y. Otra manera de analizar los estilos administrativos consiste en estudiar los sistemas de administración: un continuum que va desde el sistema 1 (rígido y autoritario) hasta el sistema 4 (participativo y grupal). De ahí el carácter múltiple de la ARH y, en especial, su carácter contingente. Además, la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de staff. La ARH puede verse como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) y control de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos, por lo general, se basa en cómo mantener en cada uno de esos cinco subsistemas. No obstante, la ARH enfrenta profesiones fuertes, debido a sus objetivos y su dispersión en las diferentes áreas de la organización.³⁶

Reclutamiento de personas.

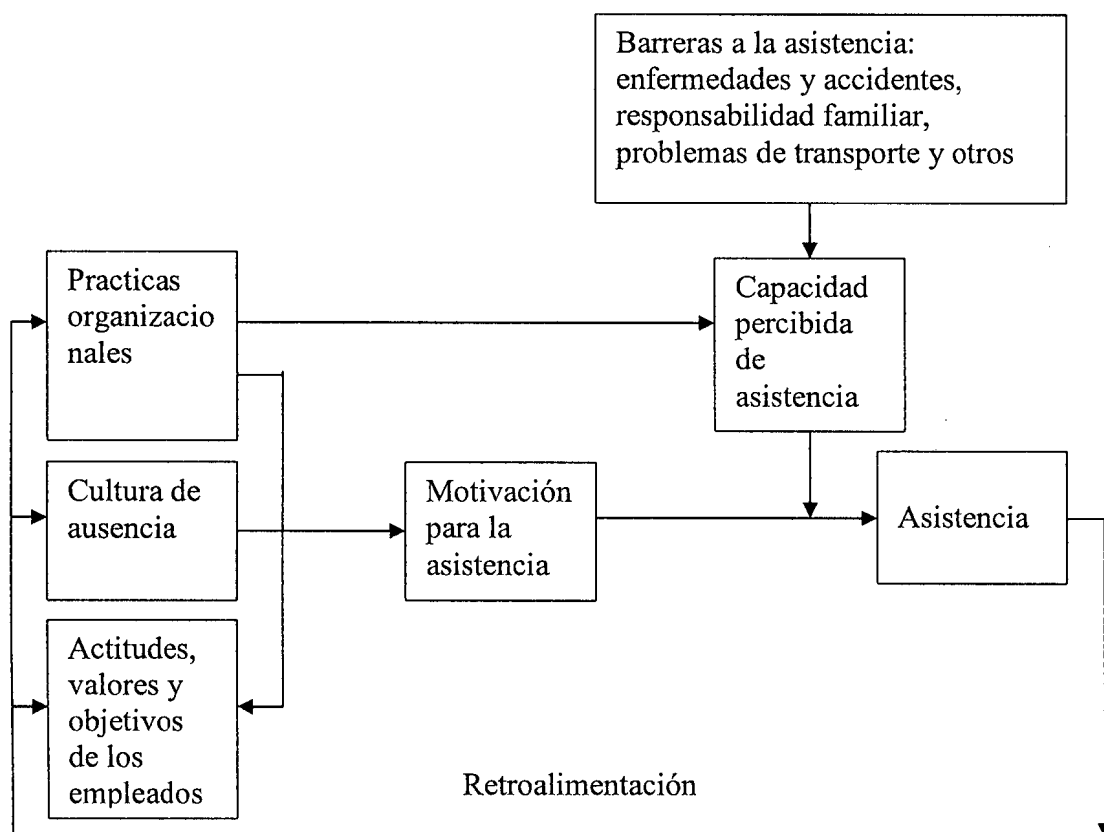
El subsistema de suministro o provisión de recursos humanos corresponde al reclutamiento y selección del personal. Como sistema abierto la organización interactúa con un mercado de recursos humanos y experimenta profundas influencias del mercado laboral. Los mecanismos de oferta y demanda de estos mercados acarrear consecuencias para los candidatos y las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal, cuyas causas pueden ser internas o externas, pero siempre imponen costos primarios y secundarios a la organización. El

³⁶ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte II Sistema de Administración de Recursos Humanos, tema "Administración de Recursos Humanos" Pág. 169 Resumen.



ausentismo³⁷ constituye también otro factor de incertidumbre y de imprevisibilidad para las organizaciones.

Figura 1.16
Modelo de diagnóstico de la asistencia de personal



Fuente: Figura 3.20 texto “Gestión del Potencial humano” Idalberto Chiavenato Pag. 75

En este escenario, el reclutamiento sobresale como sistema destinado a atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El proceso de reclutamiento empieza por la emisión de la solicitud de empleado: el órgano solicitante (línea) toma la decisión de reclutar candidatos. El órgano de reclutamiento (staff) escoge los medios- reclutamiento interno, externo o mixto – para obtener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El reclutamiento externo puede

³⁷ Gestión del talento humano “Idalberto Chiavenato” Capítulo 3 Planeación estratégica de la gestión del talento humano (Ausentismo) Pag. 73.

utilizar una o más de las siguientes técnicas: archivo de candidatos, presentación de candidatos de los empleados, fijación de carteles en la portería, contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, escuelas y universidades, cooperativas de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento, etc.³⁸

Selección de personal.

El reclutamiento y selección son parte de un mismo proceso: el suministro de RH. La selección es proceso de comparación entre dos variables: requisitos exigidos por el cargo vacante versus características ofrecidas por los candidatos. La selección también es un proceso de decisión y elección en que pueden utilizarse tres modelos: de colocación, de selección y de calificación. En todos los casos la situación es una responsabilidad de la línea y una función de staff. El primer paso de la selección consiste en obtener información acerca del cargo a proveer (mediante el análisis de cargo, del requerimiento del personal, etc.), el segundo es la obtención de informes acerca del candidato mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Así mismo, el proceso de selección puede encadenar esas técnicas de selección en etapas secuenciales (una, dos, tres, o más), dependiendo de la exactitud y la precisión que se pretenda alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección puede hacerse mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección.³⁹

³⁸ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte III Sub sistema de provisión de Recursos Humanos, tema "Reclutamiento de Personas" Pág. 233 Resumen.

³⁹ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte III Sub sistema de provisión de Recursos Humanos, tema "Selección de Personal" Pág. 275 Resumen.

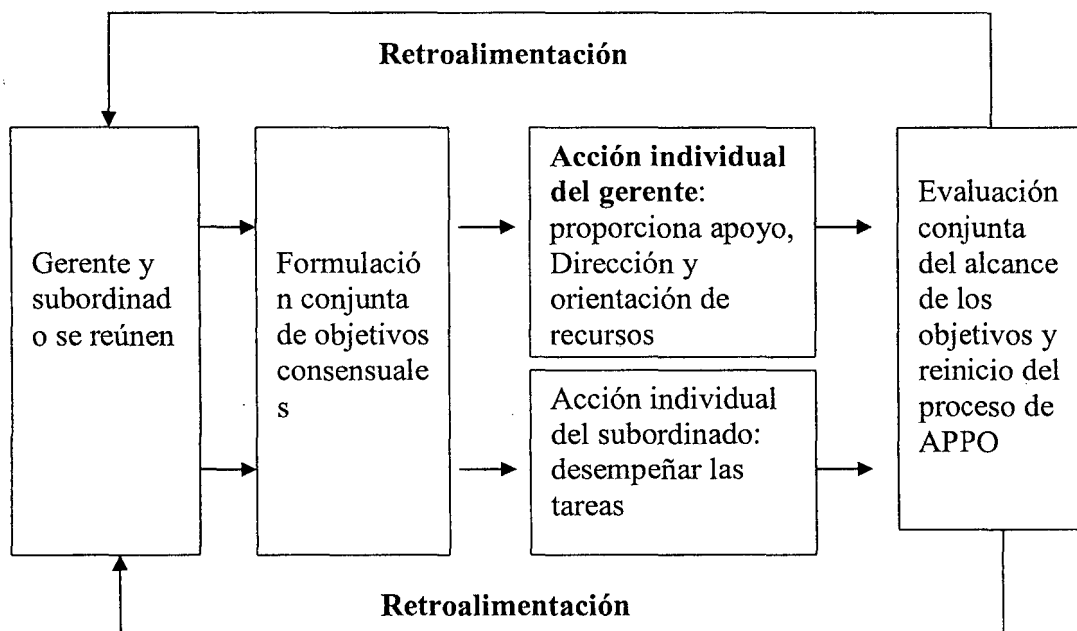


Evaluación participativa por objetivos

Algunas organizaciones están adoptando un avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente, en este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva, en que resurge la vieja administración por objetivos (APO), con nuevo ropaje y sin con conocidos traumas provocados por la antigua arbitrariedad, autocracia y continuo estado de tensión y aflicción de los involucrados que caracterizaban su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones⁴⁰.

Figura 1.17

Proceso de Administración participativa por objetivos



Fuente: Figura 8.10 Texto "Gestión del talento humano" Pag. 215

⁴⁰ Gestión del Talento humano, Idalberto Chiavenato, Capítulo 8 "Evaluación del desempeño humano", tema Evaluación participativa por objetivos, Pag. 213.

Compensación (administración de salarios).

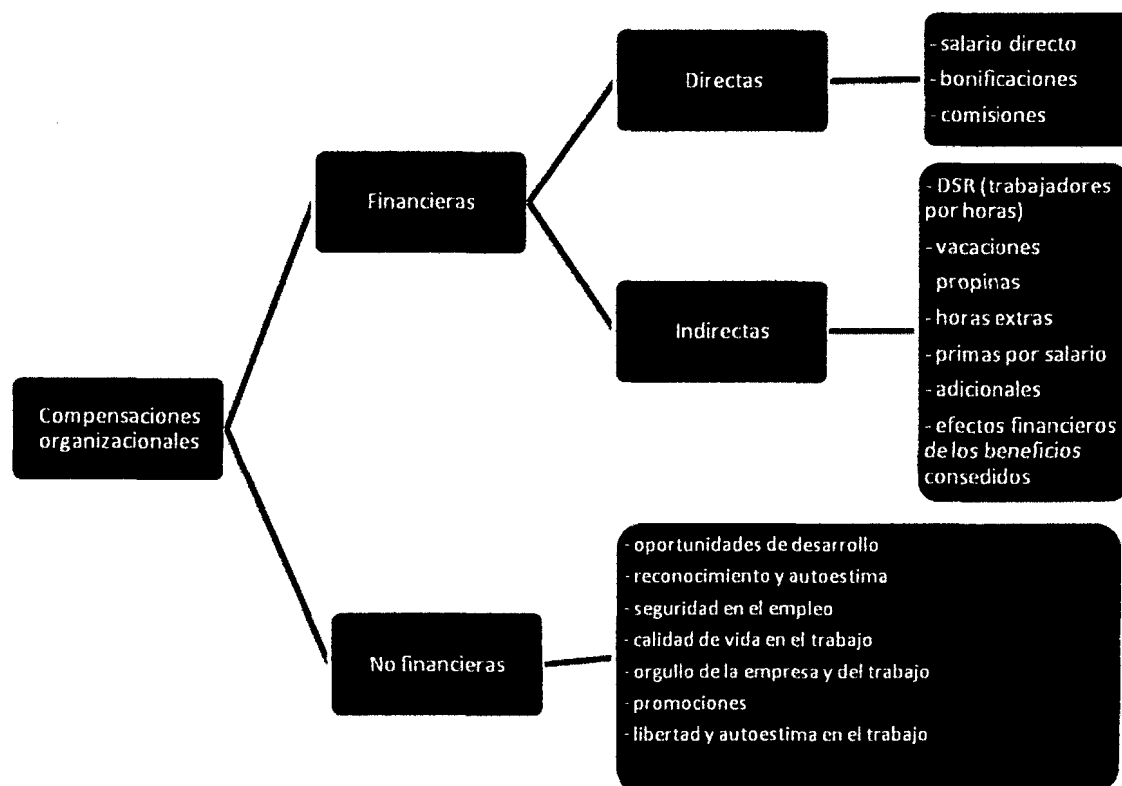
Todas las organizaciones adoptan un complejo sistema de recompensas y castigos para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados: recompensas (mediante refuerzo positivo) los comportamientos que se consideran adecuados, y castigan los comportamientos inadecuados. Los empleados comparan las recompensas con sus contribuciones, generándose sentimientos de equidad o de inequidad, que son subjetivos pero que definen la manera como los empleados interpretan el trato que reciben de las organizaciones.

La principal recompensa es el salario, cuyo carácter variado vuelve compleja su administración. La administración de salarios busca implementar y mantener estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio o consistencia internos (mediante la evaluación y la clasificación de cargos) simultáneamente con un equilibrio o consistencia externos (mediante la investigación salarial), que se conjugan a través de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración de su personal. La evaluación de cargos puede hacerse mediante los métodos de jerarquización de cargos, categorías predeterminadas, comparación por factores y evaluación por puntos; la clasificación de cargos, por medio de puntos, franjas, grupos ocupacionales, áreas de actividad, categorías, etc. la investigación salarial debe abarcar cargos de referencia en empresas que representan al mercado de salarios. Con los datos internos (evaluación y clasificación de cargos) y los datos externos (investigación salarial) puede definirse la política salarial de la organización.⁴¹

⁴¹ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte V Sub sistema de mantenimiento de Recursos Humanos, tema "Compensación (administración de salarios)" Pág. 455 Resumen.



Figura 1.18
Diversos tipos de recompensas



Fuente: figura 9.2 texto “Gestión del talento humano” Idalberto Chiavenato Pag. 231.

Planes de beneficios sociales.

Los beneficios sociales son facilidades, servicios comodidades y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados. Son recompensas, y sus orígenes son recientes. En cuanto a su exigencia, pueden ser legales o voluntarios; en cuanto a su naturaleza, pueden ser monetarios o no monetarios; en cuanto a sus objetivos, pueden ser asistenciales, recreativos o supletorios (cambiables). En lo fundamental, los beneficios son medios de que dispone la organización para satisfacer necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima) en el plano de los factores higiénicos o de insatisfacción.

Aunque los costos de los planes de beneficios sociales pueden ser pagados en su totalidad por la empresa, prorrateados (distribuidos) entre la empresa y los empleados, o pagados en su totalidad por los empleados, deben estar condicionados al principio de la responsabilidad mutua, y sus costos deben ser compartidos de alguna manera entre la empresa y los empleados.

Los objetivos de los planes de beneficios sociales están destinados a brindar ventajas a la empresa y, sobre todo, a los empleados.⁴²

Recompensas organizacionales

La compensación ofrecida por las organizaciones influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir sus recursos individuales, en la medida en que obtenga recursos y resultados de sus inversiones. En función de sus características sistemáticas, la organización consigue reunir los recursos ofrecidos por los diversos socios y apalancar sus resultados a través del efecto sinérgico. Con estos resultados es posible obtener un retorno mayor que las contribuciones efectuadas, y mantener la continuidad del negocio.

La generación de riqueza es uno de los principales objetivos de las organizaciones este objetivo depende de otro: la distribución de la riqueza generada entre los socios que contribuyen a dicha generación. Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización se relaciona con la política de retribución y compensación a los trabajadores dado que la compensación representa un costo para las organizaciones, estas deben analizar

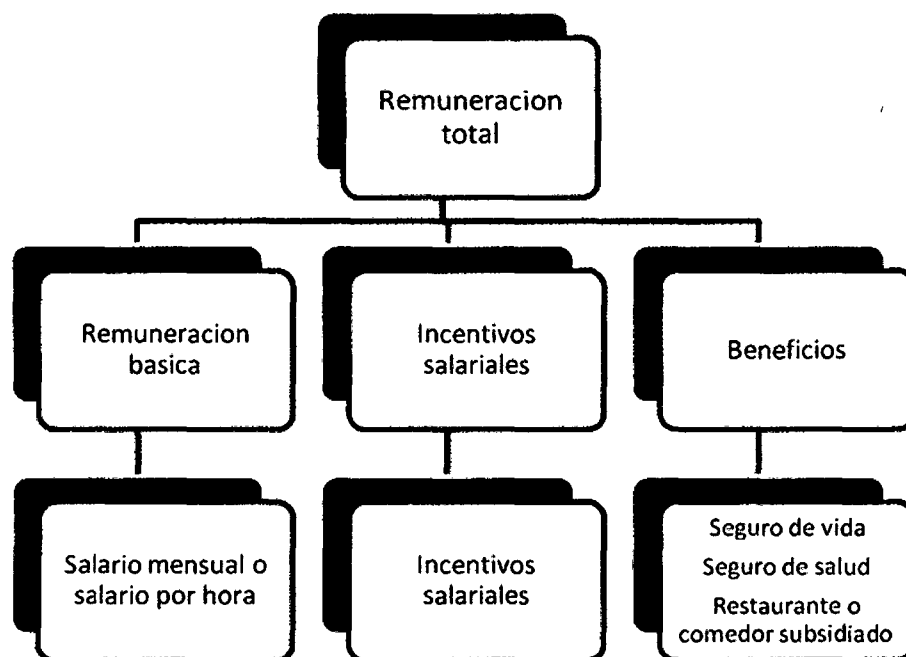
⁴² Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte V Sub sistema de mantenimiento de Recursos Humanos, tema "Planes de beneficios sociales" Pág. 472 Resumen.



las relaciones entre costos y beneficios de sus sistemas de remuneración; en otros términos, los sistemas de compensación deben generar retornos para la organización, además de incentivos a las personas a contribuir en ella.

Con esta definición Chiavenato nos da un concepto claro de que tan influyente puede ser una un recompensa salarial dentro de una organización que a la vez genera mayor rentabilidad y desarrollo que esto incide en una satisfacción personal y organizacional

Figura 1.19
Los tres componentes de la remuneración total



Fuente: figura 9.1 texto “Gestión del talento humano” Idalberto Chiavenato OPag. 231.

Entrenamiento y desarrollo de Personal.

Los recursos organizacionales deben ser administrados adecuadamente. Las personas son los únicos recursos susceptibles de auto dirección y desarrollo. Como tales, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De aquí la necesidad de crear subsistemas de desarrollo

de RH que involucren entrenamiento en el plano microscópico y desarrollo organizacional en el plano macroscópico.

El entrenamiento es un tipo de educación profesional mas específico que la formación profesional y el perfeccionamiento profesional. El entrenamiento es un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido implica transmisión de información y desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos. El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: inventario de necesidades, programación de entrenamiento, implementación y ejecución, y evaluación de resultados. La primera etapa comprende un diagnóstico de los problemas de entrenamiento, y puede analizarse en tres aspectos diferentes: organizacional, de recursos humanos existentes y de operaciones y tarea que debe realizarse. La segunda etapa busca planear la manera como deberán atenderse las necesidades diagnosticadas: que entrenar, a quien entrenar, cuando entrenar, donde entrenar y como entrenar, con el fin de utilizar la tecnología de instrucción más adecuada. La tercera etapa implica un binomio instructor / aprendiz y la relación instrucción / aprendizaje. La cuarta etapa busca obtener retroalimentación del sistema, y puede hacerse en los ámbitos organizacional, de recursos humanos o de tareas y operaciones.⁴³

Existe una diferencia entre entrenamiento y desarrollo de personas porque, aunque sus métodos de aprendizaje sean semejantes, su perspectiva temporal es diferente. El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño inmediato del cargo. El

⁴³ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte VI Sub sistema de desarrollo de Recursos Humanos, tema "Entrenamiento y desarrollo de personal" Pág. 581 Resumen



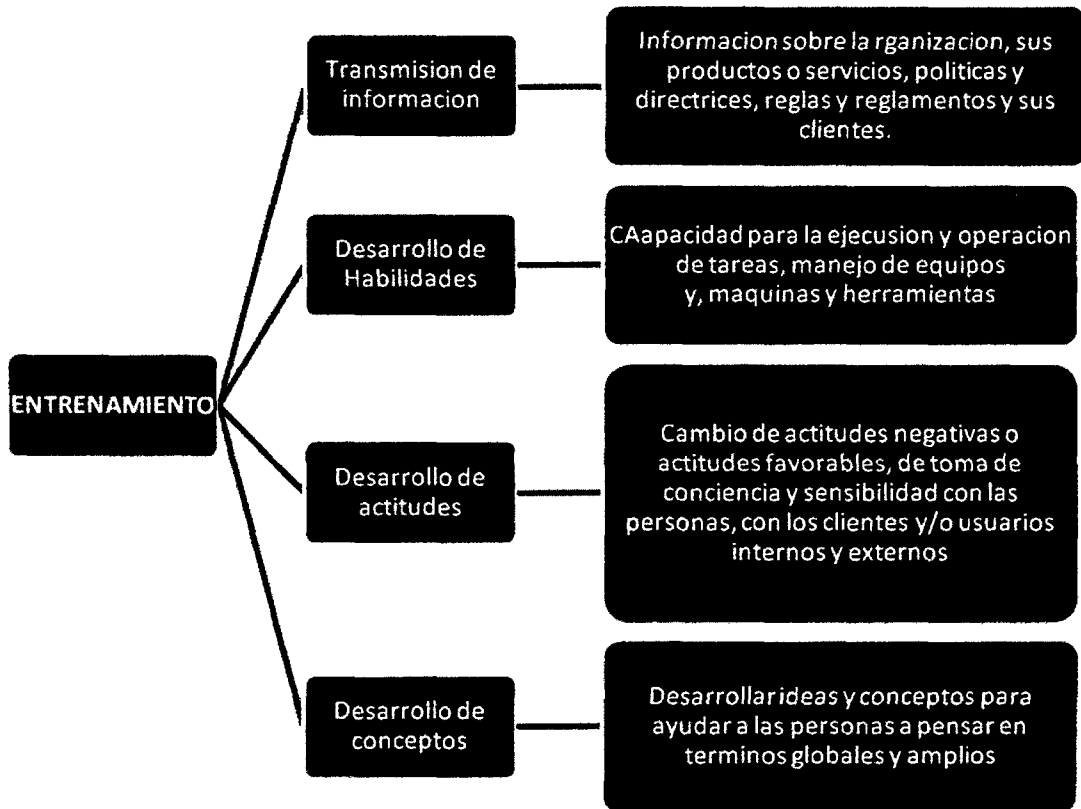
desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización y en las nuevas habilidades y capacidades exigidas. Ambos, entrenamiento y desarrollo (E&D), constituyen procesos de aprendizaje.

Aprendizaje significa cambio en el comportamiento de la persona mediante la incorporación de nuevos hábitos, actitudes, conocimientos y destrezas. Se habla mucho de aprendizaje organizacional para referirse a la cultura de perfeccionamiento de las personas que predominan en las organizaciones exitosas.

Mediante el entrenamiento (y el desarrollo), la persona puede asimilar información, aprender habilidades, desarrollar actitudes y comportamientos diferentes y comprender conceptos abstractos. La figura 1.9 muestra estos cuatro tipos de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.

Figura 1.20

Las cuatro clases de cambio de comportamiento logrado mediante el entrenamiento.



Fuente: Figura 12.1 texto "Gestión del talento humano" Idalberto Chiavenato Pag. 307.

Sistemas de control.

Uno de los aspectos más importantes del sistema de control de RH es el mantenimiento de la disciplina, que debe ser progresiva y estar sustentada y fundamentada en líneas rectoras, como profilaxis y prevención, además de tener en cuenta aspectos de inmediatez, coherencia, impersonalidad e información.

Figura: 1.21

Disciplina progresiva en cuatro etapas

Amonestacion verbal	Amonestacion escrita	Suspension	Despido
<ul style="list-style-type: none">• Recibe una amonestacion verbal del superior para que no repita otra falta semejante, porque tendra una sancion mas severa.	<ul style="list-style-type: none">• Recibe una amonestacion escrita en que se le advierte que la repeticion de la falta grave tendra una sancion mas severa.	<ul style="list-style-type: none">• Recibe una suspension de trabajo, sin emuneracion, durante una semana.• Recibe otra amonestacion escrita en que se le advierte que una nueva falta grave semejante provocará su despido.	<ul style="list-style-type: none">• Es despedido de la empresa por justa causa

Fuente: Figura 14.3 texto “gestión del talento humano” Idalberto Chiavenato Pag.

Los elementos más importantes de la auditoria son la contabilidad de RH y el denominado balance social, que deben tener en cuenta los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización⁴⁴.

⁴⁴ Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición) Adalberto Chiavenato, Parte VII Sub sistema de Control de Recursos Humanos, tema “Auditoria de recursos humanos” Pág. 667 Resumen

1.3 Marco conceptual

Capacitación:

Enseñanza, orientación y actualización que se proporciona al personal con el propósito de lograr el máximo desarrollo de sus aptitudes, capacidades y conocimientos para que se desempeñe eficientemente en el puesto.

Competencia:

Atribución legítima a un juez y otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Dividiendo dicha competencial en dos o más autoridades asignando a cada uno lo que le corresponde.

Competitividad:

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Capacidad:

Una capacidad es un equipo de recursos [integrados] para realizar alguna tarea o actividad, aquello que se hace bien como resultado del trabajo conjunto de una serie de recursos.

Calidad:

Propiedad inherente a una cosa que permite compararla con la de su especie. Carácter, índole de una persona. Nobleza, importancia (hombre de calidad). Propiedad o conjunto de características de un elemento que le dotan de una ventaja competitiva. Es la totalidad de



los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas implícitas tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente

Dirección:

Habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.

Dirección del Potencial Humano:

Es el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución de las personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; se incluyen en este proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

Eficacia:

Es la capacidad de cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad con las metas propuestas, objetivos establecidos y producidos los efectos deseados dentro de un ámbito de incidencia específico. El criterio de eficacia es de gran importancia en la administración, ya que los distintos niveles y partes que integran la organización requiere coordinar sus acciones para producir los bienes y servicios necesarios para cumplir con los objetivos de la institución.



Eficiencia:

Es la capacidad para alcanzar metas propuestas en el tiempo prefijado, empleando para ello el mínimo de Potencial Humano, material, financiero y tecnológicos previamente asignados para cumplir con el objetivo. La eficiencia es considerada como un medio que optimiza los recursos disponibles.

Gestión Municipal:

Dentro de las funciones y atribuciones de la Municipalidad se encuentran las administrativas y las de gestión. Las primeras se enmarcan dentro de las funciones adjetivas, como son las de planeación, administración del personal y administración de recursos materiales, por su parte, la gestión municipal propiamente dicha, corresponde a toda actividad que tenga que ver con los intereses comunes de la localidad, con las necesidades públicas políticamente definidas. Se les denomina funciones sustantivas del Municipalidad, y tienen que ver con: servicios públicos, desarrollo económico, y social, desarrollo urbano, trabajo comunitario, así como con la atención de los intereses de la comunidad y sus relaciones con las autoridades locales y nacionales, para propiciar la cooperación social en el territorio municipal.

Ventaja Competitiva:

Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales frente a su competencia directa e indirecta

CAPITULO II

MATERIALES Y METODOS

2.1. Tipo y nivel de investigación.

El presente trabajo corresponde a una investigación científica de *tipo aplicada*, Para el efecto en primer momento se dispone de un marco teórico como sustento de aplicación a hechos o fenómenos de la realidad, en segundo término, se sugiere de información administrativa referente a los módulos de gestión de recursos humanos como administración integral respecto a manejo del potencial humano: políticas, remuneraciones y bonificaciones, programas de capacitaciones y fortalecimientos, las memorias gestión de ejercicio anual en materia de recursos humanos. Así mismo es necesario indicar que en la gestión pública, es necesario la estricta aplicación de normas y directivas externas e internas como el Estatutos, Reglamentos Internos, Manuales y otros documentos relacionados con la formulación, programación, ejecución y control de las actividades de personal en todos sus niveles jerárquicos de la municipalidad materia de estudio.

En lo que corresponde al Nivel de Investigación, se refiere al correlacional, de acuerdo a Roberto Hernández Sampieri (1998:62) indica que “los estudios correlacionales pretenden responder a interrogantes conjugados entre sus variables (correlacional/causal) (...) Es decir, este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables “. Una variable Y (Gestión competitiva) que depende de otra X (Dirección estratégica de recursos humanos), es decir la relación de investigación $Y = f(X)$.

El tratamiento del comportamiento de las variables, conduce a la explicación causal de las dos variables.

El nivel se centraliza en la descripción de hechos o acciones ocurrentes en recursos humanos, con una tendencia a dirección estratégica de recursos humanos en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba y el logro de resultados dentro de los marcos de eficiencia, eficacia y respecto al uso racional de recursos.

2.2 Método y diseño de investigación.

Se utiliza el *método deductivo* para describir el problema de la investigación desde lo general, como es la gestión de la municipalidad, hasta lo específico, es decir la gestión de recursos humanos, Esta Investigación utilizará el método de la observación teniendo como finalidad completar, confrontar y verificar los estudios que se han realizado conforme a la investigación documental, Por investigación documental entendemos principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita sobre el objeto de estudio definido o del estudio que se trate. Del mismo modo, es necesario el *método analítico*, tomando en consideración el estudio de la Municipalidad en una organización integral y su descomposición en los diferentes áreas, para el presente estudio, el análisis de aspectos como políticas, remuneraciones y bonificaciones, capacitación, etc. en gestión de recursos humanos de la municipalidad, situación que permitirá deducir en conclusiones.

Referente a diseños de investigación (R. Hernández S.) indica que “Los diseños de **investigación transeccional o transversal** recolectan datos en un solo momento, en un



tiempo único. Su propósito es el tratamiento de las variables desde un punto de vista analítico y su incidencia e interrelación en un momento dado y en forma simultánea”

A su vez los diseños transeccionales pueden dividirse en: descriptivos y correlación /causal.

Al hacer mención la investigación científica de diseño No experimental / transeccional / Correlacional/causal, tiene como objetivo indagar la ocurrencia de la variable X (causal) e incidencia en la variable Y como nivel cumplimiento dentro de los cometidos del estudio.

“...Ósea son estudios de causalidad y cuando establecen hipótesis son también causales”⁴⁵

En conclusión, el diseño de investigación que se utilizará es de *investigación no experimental – Transeccional / Correlacional - causal*.

2.3 Población y muestra

La población para el presente trabajo de investigación es la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, que se ubica dentro de la jurisdicción de la Provincia de Andahuaylas en la región de Apurímac, alberga principalmente 22 trabajadores que incursionan en la labor de toma de decisiones. Muy adicionalmente y en forma esporádica se cuenta con trabajadores eventuales bajo el régimen de CAS y personal para la ejecución de proyectos específicos y programados en la municipalidad.

- a) **Características y delimitación**, la municipalidad Distrital de Kaquiabamba, está dedicada a la prestación de servicios orientados a la comunidad.

⁴⁵ Roberto Hernández Sampieri: Metodología de la Investigación 4^o edic. Mc Graw Hill, México 2006



- b) **Ubicación espacio – temporal**, El desarrollo de la investigación se centra en el distrito de Kaquiabamba.
- c) **Muestra**, para determinar la muestra se aplicará la siguiente relación:

Tabla 2.1

Formula de la muestra

$$n = \frac{Z^2 * pq * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.70 * 0.30 * 24}{0.05^2 * (24 - 1) + 1.96^2 * 0.70 * 0.30} = 22$$

N: Población Universo

n: Muestra

p: Probabilidad de ocurrencia

q: probabilidad de no ocurrencia

Z: Nivel de Confianza

e: Margen de error

Entonces la muestra para la ejecución del trabajo de investigación será de **22 trabajadores** de la municipalidad en referencia, tomando en consideración el estudio preliminar con respecto a P=70%.

2.4 Resumen Ejecutivo de Diagnóstico

El personal a cargo de la asistencia técnica para la elaboración del Plan de desarrollo Institucional de Kaquiabamba, ha considerado pertinente incluir como parte del diagnóstico, el Análisis del Contexto Local actual y de los procesos regionales y nacionales



en curso, que tiene incidencia en el ámbito distrital, y partiendo de ello, sistematizar el diagnóstico institucional a nivel gerencial y del marco general del distrito de Kaquiabamba.

En este proceso se diseñó y ejecutó una serie de acciones, que nos permiten poner en común los principales hallazgos. Entre ellos el acopio de información general y por áreas.

Según el Organigrama Estructural de la Municipalidad de Kaquiabamba, cuenta con:

- Órganos de Gobierno
- Órganos de Coordinación
- Órganos de Dirección
- Órganos de Control
- Órganos de Asesoramiento
- Órganos de Apoyo
- Órganos de Línea

2.5 Ubicación Política y Geográfica

El Distrito de Kaquiabamba fue creado el 09 de Junio de 1995; con Ley No 26471. Se encuentra situado en la parte Nor este de la capital de la provincia de Andahuaylas, y al Nor Oeste de la capital de la Región Apurímac, con coordenadas siguientes

Latitud Sur : 13°32'07''

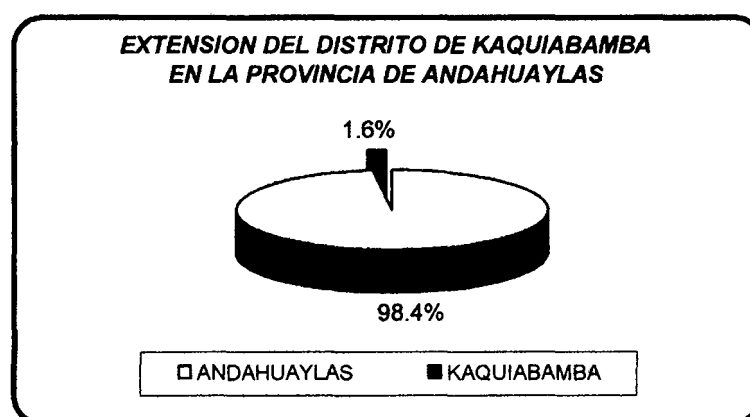
Longitud Oeste : 73°17'09''.



Extensión y altitud

En el ámbito de la provincia de Andahuaylas, la extensión territorial del distrito es de 65,35 km², que representa el 1,6% de 3,987.00 km². Su geografía se encuentra ubicada en diferentes pisos altitudinales desde los 1,150 msnm; en el río Pampas, hasta los 3,800 msnm en el cerro de Apu Huacucuri. Ver el siguiente gráfico

Gráfico 2.1
Extensión de distrito



Límites y Accesos

- Por el Norte, con el distrito de Andarapa, provincia de Andahuaylas.
- Por el Sur, con el distrito de Pacobamba, provincia de Andahuaylas.
- Por el Este, con el río Pampas.
- Por el Oeste, con el distrito de Pacucha, provincia de Andahuaylas.

El distrito de Kaquiabamba presenta, una topografía agreste atravesando por cordilleras y valles interandinas provenientes desde las alturas San Jerónimo.

El Distrito de Kaquiabamba se encuentra ubicado a una distancia de 35 km de la capital de provincia. El Distrito de Kaquiabamba, se encuentra a 15 Km. en la vía troncal Andahuaylas – Abancay Vía Huancarama, siendo el punto el desvío Sondor - Kaquiabamba.

Población

El territorio distrital está relativamente poblado, aunque repartido en forma heterogénea, la población se encuentra Desconcentrado en barrios y anexos: Kaquiabamba cercado, Pullori, los Olivos, Trojahuasi, Pacalla, Anjanizo, Cocairo y Marcopata, Por otro lado, también la población se asienta de manera dispersa en el espacio rural como agrupaciones de población campesina que son a menudo herederas de los caseríos adjuntos a las haciendas que antaño existían.

Tabla 2.2
Datos de la población

Región	Provincia	Distrito	Pob. Urbana	Pob. Rural	Pob. Total	% pob. Rural	Superficie km 2
Apurímac	Andahuaylas	Kaquiabamba	1,543	1,428	2,971	48%	97.79

Fuente: INEI – Censo 2007



CAPITULO III

RESULTADOS Y DISCUSION

3.1 Análisis e interpretación de resultados.

La presente investigación se realiza con una muestra representativa de trabajadores de la municipalidad distrital de Kaquiabamba conformado por de 22 personas, de los cuales el 82% corresponde a los varones y el 18% a las damas tal como se aprecia en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 3.1

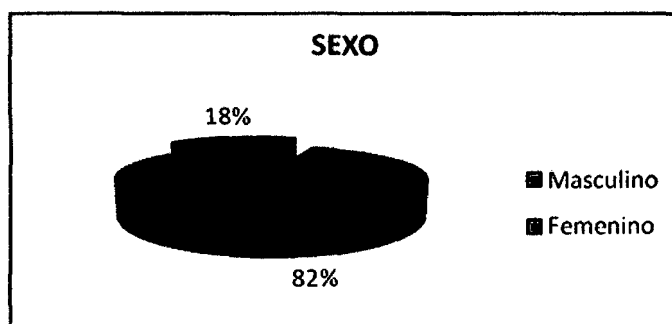
Datos generales de la muestra

Masculino	Femenino	TOTAL
18	4	22
82%	18%	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.1

Segmentación de la muestra



Fuente: elaboración propia

Así mismo se indica las formaciones académicas y profesionales en diferentes áreas y de acuerdo a los requerimientos laborales de la actividad municipal, entre los cuales en el gráfico podemos apreciar claramente el 41% tienen el grado de secundaria, el 18% son de educación primaria, el 28% lo conforman los servidores con estudios superiores más los profesionales y finalmente el 13.33% lo conforman los técnicos con diversas

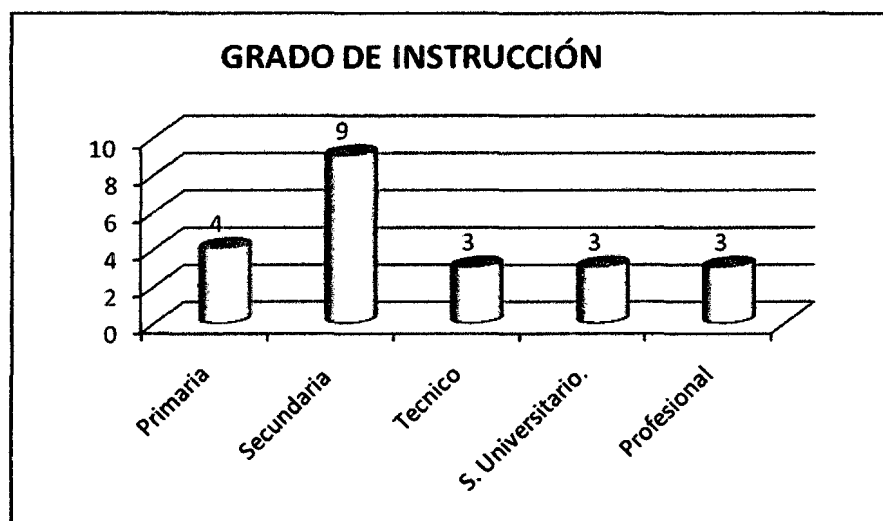
especialidades, destacando la primacía de la mayor cantidad de personas sin estudios superiores que influye en la gestión competitiva de la municipalidad, esta situación se manifiesta en la adecuación del personal en cargos distribuidos en las diferentes niveles ocupacionales: funcionarios profesionales, técnicos y auxiliares como lo admite la gestión gubernamental y por otro lado la poca disponibilidad del personal para asumir responsabilidades.

Tabla 3.2
Clasificación de la muestra

Primaria	Secundaria	Técnico	S. Universitario.	Profesional	
4	9	3	3	3	22
18%	41%	13.33%	13.33%	13.33%	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3.2
Niveles de grado de instrucción



Fuente: elaboración propia

Algunos de los primeros propósitos del presente trabajo de investigación es identificar **los factores Externos** influyentes en la municipalidad, utilizando instrumentos de recolección de datos desde los cuestionarios y entrevista formulada, donde se ha podido obtener como

resultado, en un 37% incide las *condiciones políticas* en la selección del personal, esta relevancia permite deducir, que los destinos de los gobiernos locales surgen de las elecciones de diferentes partidos políticos, las mismas que tienen una influencia directa e indirecta en relación a las selección y contratación de personal y de manera directa, obviando el criterio técnico y legal de selección por concurso público del personal idóneo para el puesto de trabajo. Por otra parte en un 27%, resalta el factor *Leyes y reglamentos*, esto se puede explicar, que muchas de las responsabilidades administrativas recaen en personal colegiada por cumplimiento de normas legales y presupuestales las que determinan el compromiso de contar con personal orientado a funciones específicas en materia administrativa, es así como los cargos de funcionarios y servidores en las direcciones de planificación, administración, asesoría legal, gerencia municipal asumen la responsabilidad directa en relación a formulación, aprobación y ejecución de presupuestos, dentro de los marcos de los sistemas administrativos del estado, Finalmente en un reducido 18%, se toman en consideración *la competitividad*, situación que se traduce, en que pocas personas ingresan a ser servidores públicos dentro los marcos competitivos a nivel de las capacidades de gestión pública, así como la utilización de la tecnología en el uso de información y comunicaciones, a pesar que muchas veces la gestión pública se direcciona en función de criterios técnicos que emanan de normas legales y presupuestarias.

Tabla 3.3

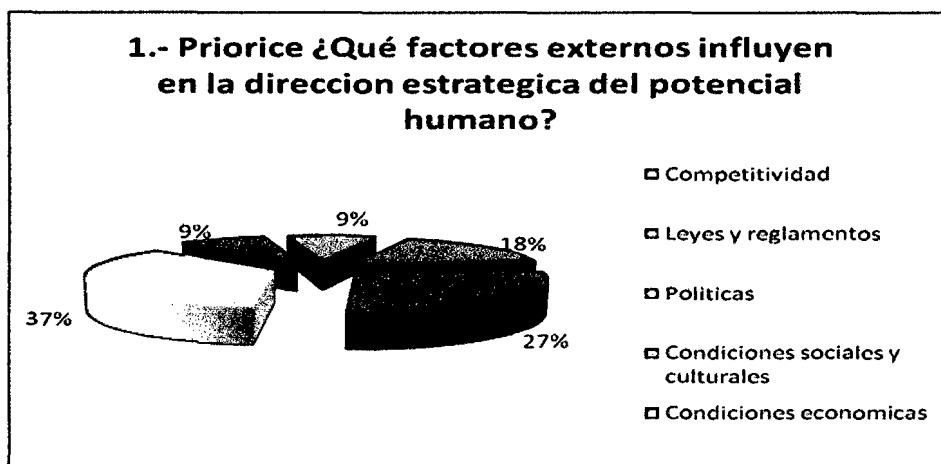
Factores externos influentes en la dirección estratégica

FACTORES EXTERNOS		TOTAL
a)	Competitividad	4 18%
b)	Leyes y reglamentos	6 27%
c)	Políticas	8 37%
d)	Condiciones sociales y culturales	2 9%
e)	Condiciones económicas	2 9%
TOTAL		22 100%



Grafico 3.3

Identificación de factores externos



Fuente: elaboración propia

En cuanto corresponde a los factores Internos influyentes en la Dirección Estratégica del Potencial Humano, se observa que en primer término resalta *el estilo de liderazgo* con un 32%, situación que permite explicar que, el desempeño de la gerencia y/o quien haga las veces influye de manera determinante en el desempeño laboral de los subordinados atribuyendo a un permanente compromiso laboral y por tanto esto implica la mejora y aprendizaje continuo, nivel de competitividad y productividad, del mismo modo contribuye en el desarrollo de la organización, De otro lado *la Cultura organizacional* es considerada como otro factor resaltante dentro de la organización, que refleja en un 27% de los encuestados, deduciendo que el clima y el ambiente organizacional favorece de manera positiva en el desarrollo de las actividades planificadas y permite una mejor comprensión y fluidez de la comunicación vertical y horizontal a la vez permite desarrollar en forma productiva el trabajo orientado a una mayor satisfacción, en menor proporción 18% es tomado en consideración seguidamente la *misión organizacional* considerado otro factor que comprende el compromiso laboral con el desempeño y el desarrollo de actividades

laborales de los miembros y de la institución y finalmente la *visión objetivos y estrategias* con el 14% resaltando con poca importancia como un factor influyente en una dirección estratégica, esto a la vez nos indica que no existe un compromiso real para con el futuro de la institución y atribuyo a deducir que se trata de trabajar mediante un plan de gobierno de gestión mas no con un compromiso a largo plazo de acuerdo a la visión de la institución.

Tabla 3.4

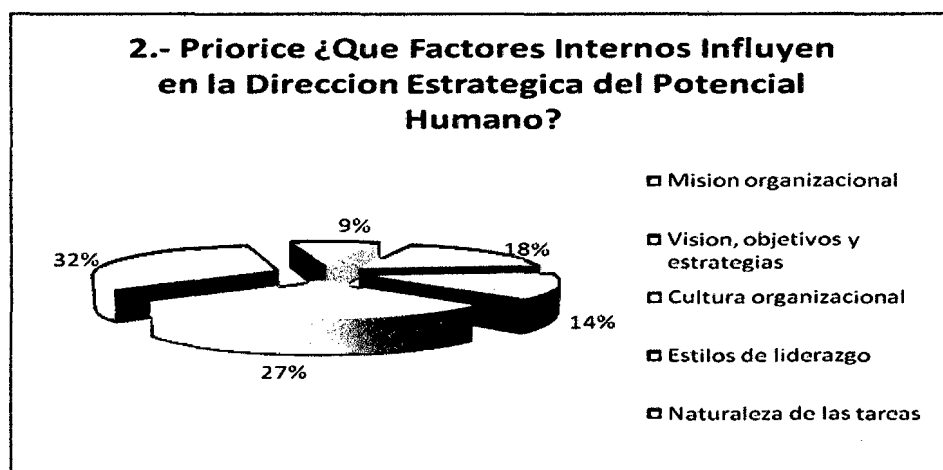
Factores internos influyentes en la dirección estratégica

FACTORES INTERNOS			TOTAL
a)	Misión organizacional	4	18%
b)	Visión, objetivos y estrategias	3	14%
c)	Cultura organizacional	6	27%
d)	Estilos de liderazgo	7	32%
e)	Naturaleza de las tareas	2	9%
TOTAL		22	100%

Fuente: elaboración propia

Grafico 3.4

Identificación de factores internos



Fuente: elaboración propia

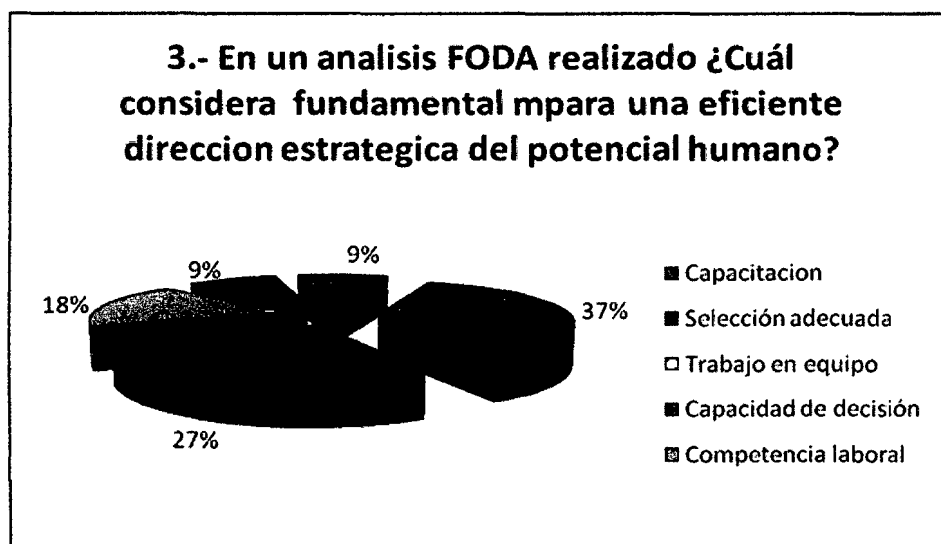
Del análisis (FODA) como aspecto fundamental en una adecuada dirección estratégica del potencial humano, es así, entre lo más importante resalta la *capacitación* por el 37% de los integrantes, situación que se traduce, en que pocas personas ingresan a ser servidores públicos dentro los marcos competitivos a nivel de las capacidades de gestión pública, esto se debe a las influencias político – partidarias, que no toma en consideración la formación profesional de los integrantes, por lo tanto para los servidores la prioridad es el adiestramiento, capacitación entrenamiento en la funciones y actividades de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la municipalidad y orientado a los diferentes sistemas administrativos (normatividad y presupuestal), tal como resalta según el cuestionario planteado y que a la vez esto se debe realizar de manera constante, por otra parte tenemos la *selección adecuada* con aceptación del 27% la selección se aducen para poder contar con personas competitivas en los puestos indicados, que ya que esto permite el desarrollo laboral con mayor eficiencia y eficacia, asimismo *el trabajo en equipo* que considera el 18% indicando que les permite contar con distintas habilidades capaz de afrontar las contingencias y responder a las expectativas de la organización y finalmente con limitadas consideraciones se encuentra la *capacidad de decisión y competencia laboral* con 9% respectivamente.

Tabla 3.5
Análisis FODA de los factores

ASPECTOS		TOTAL
a)	Capacitación	8 37%
b)	Selección adecuada	6 27%
c)	Trabajo en equipo	4 18%
d)	Capacidad de decisión	2 9%
e)	Competencia laboral	2 9%
TOTAL		22 100%

Fuente: elaboración propia

Grafico 3.5
Identificación de FODA



Fuente: elaboración propia

A partir del análisis FODA se plantearon algunas estrategias como alternativas para la dirección estratégica del potencial humano, resaltando la *Proactividad*, este resultado permite destacar la iniciativa que pueda poseer o tener un miembro de la institución, que a su vez genera una motivación de trabajo para los demás miembros de la institución, el cual obtuvo la aprobación del 27% de los servidores, de igual forma se resalta la *flexibilidad y la calidad* por un 23% en igualdad de condiciones, frente a ello se puede destacar la apreciación de los servidores por la tolerancia que debe haber en diversas situaciones en las cuales el personal tenga algunas limitaciones que no le permita desarrollar con total normalidad su trabajo, al igual que la calidad en cuanto a la ejecución y la toma de decisiones que influyen en las personas que la conforman.

Tabla 3.6
Alternativa de estrategias de atención

ESTRATEGIAS			TOTAL
a)	Flexibilidad	5	23%
b)	Oportunidad	3	13%
c)	Servicio	3	14%
d)	Calidad	5	23%
e)	Proactividad	6	27%
TOTAL		22	100%

Fuente: elaboración propia

Grafico 3.6
Identificación de alternativas de estrategias



Fuente: elaboración propia

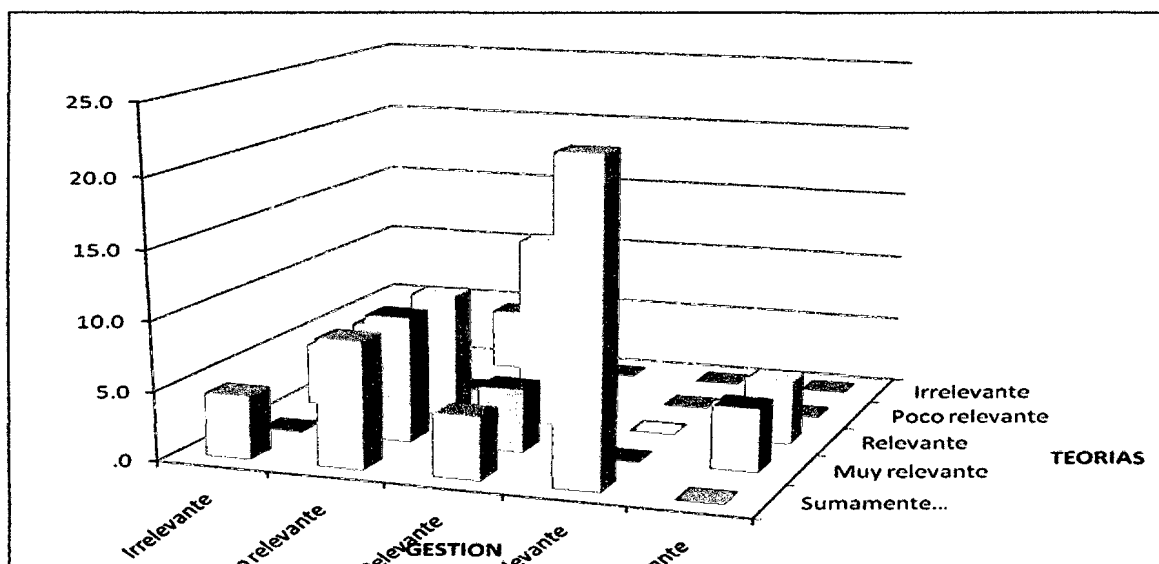
Tabla N° 3.7
Teorías del potencial humano y su influencia en la gestión

Teoría	Gestión										total	
	Irrelevante		Poco relevante		Relevante		Muy relevante		Sumamente relevante			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Irrelevante	0	.0	1	4.5	0	.0	0	.0	0	.0	1	4.55
Poco relevante	1	4.5	0	.0	0	.0	0	.0	0	.0	1	4.55
Relevante	1	4.5	2	9.1	3	13.6	0	.0	1	4.5	7	31.82
Muy relevante	0	.0	2	9.1	1	4.5	0	.0	1	4.5	4	18.18
Sumamente relevante	1	4.5	2	9.1	1	4.5	5	22.7	0	.0	9	40.91
total	3	14	7	32	5	23	5	23	2	9	22	

Fuente: elaboración propia

Con referencia a la existencia de enfoques y teorías del potencial humano, la presente investigación de la dirección estratégica del potencial humano en la gestión competitiva de la municipalidad distrital de Kaquiabamba, esta sustentado en la teoría situacional que parte del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo valido para cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para lograr eficacia entre los subordinados. La teoría situacional es mas atractiva para el gerente puesto que aumenta sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o, incluso cambiar el modelo de liderazgo para adecuar a la situación⁴⁶. Y se pude comprobar con el resultado de la tabulación en la que se muestra lo sumamente relevante que puede ser la dirección estratégica bajo un enfoque situacional y por tanto la gestión es relevante y competitiva tal como se muestra en la **tabla 3.7.**

Grafico 3.7:
Medida de relevancia de la teoría frente a la gestión



⁴⁶ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 5ta Edición, "Enfoque humanístico de la administración – teorías sobre liderazgo" Pág. 158.

Cuadro 3.1

Contrastacion de hipotesis general

Hipotesis General	Contrastacion	Comentarios
Un adecuado modelo de Dirección Estratégica del Potencial Humano como instrumento, permite una eficiente y competitiva gestión en la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, 2009 – 2010.	Por lo tanto SE ACEPTA	A partir de la adecuación de enfoques administrativos y teorías relacionados a la dirección estratégica del potencial humano en modelos de gestión (técnicas e instrumentos de la ciencia de la administración), tiene una influencia relevante y muy relevante en a la gestión competitiva de la municipalidad distrital de Kaquiabamba. situación que amerita en un alto nivel de competitividad fente a instituciones similares.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 3.8

Proceso de control estratégico del potencial humano y el nivel de eficiencia

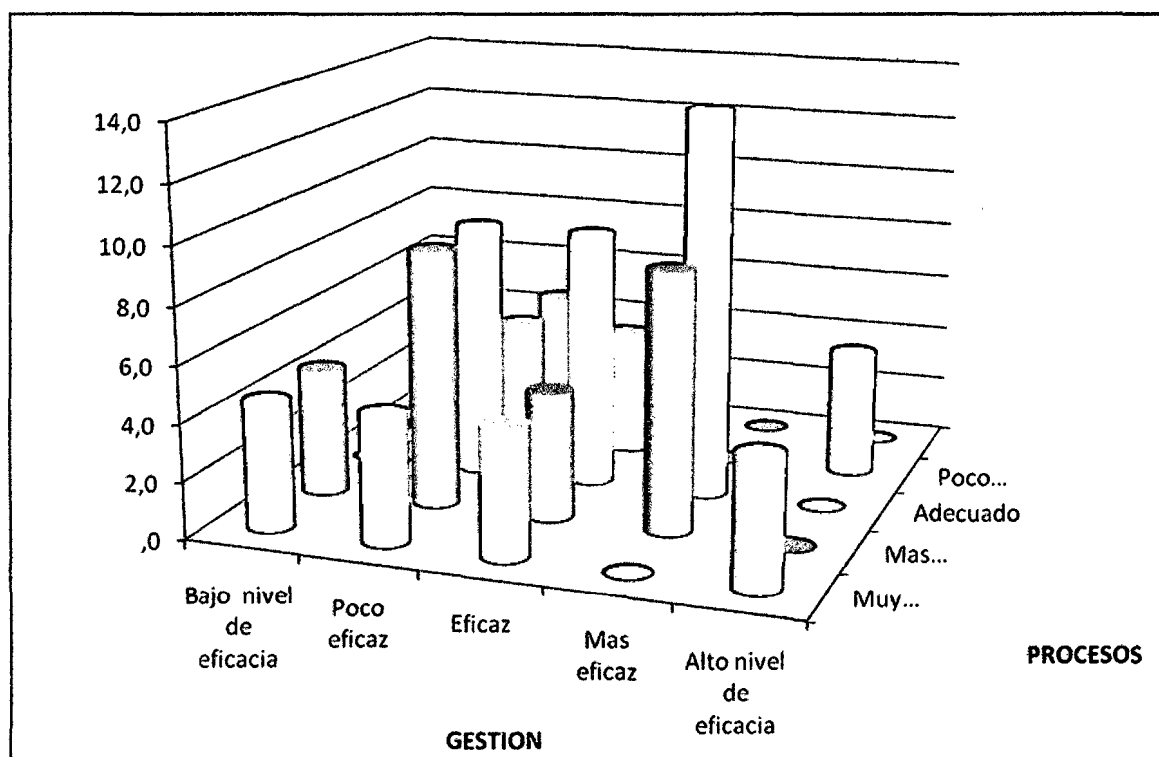
	Nivel de eficacia											
	Bajo nivel de eficacia		Poco eficaz		Eficaz		Mas eficaz		Alto nivel de eficacia		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Procesos de control												
Inadecuado	1	4,5	1	4,5	0	,0	0	,0	0	,0	2	9,1
Poco adecuado	0	,0	1	4,5	1	4,5	0	,0	1	4,5	3	13,6
Adecuado	0	,0	2	9,1	2	9,1	3	13,6	0	,0	7	31,8
Mas adecuado	1	4,5	2	9,1	1	4,5	2	9,1	0	,0	6	27,3
Muy adecuado	1	4,5	1	4,5	1	4,5	0	,0	1	4,5	4	18,2
TOTAL	3	13,6	7	31,8	5	22,7	5	22,7	2	9,1	22	100,0

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la HIPOTESIS ESPECIFICA 3 mediante la **tabla 3.8** y el **Grafico 3.8** podemos deducir que el inadecuado control y seguimiento del potencial humano orienta a un bajo nivel de eficacia en la gestión, pero también se puede apreciar que el control excesivo tiende a bajar el nivel de eficacia en la misma proporción, por tanto. Con el aumento de la descentralización y la supresión de los niveles en las organizaciones, el autocontrol y la motivación de los individuos están adquiriendo una importancia crucial, lo que plantea algunas cuestiones importantes sobre la asignación y el control de recursos: Con el **autocontrol**,⁴⁷ la asignación y el control de recursos se ejercen mediante la interacción directa entre individuos, sin ninguna supervisión, que esto sería un planteamiento como una alternativa generar mayor competitividad.

Grafico 3.8

Medida de relevancia del proceso de control frente a la gestión



⁴⁷ Dirección estratégica Gerry Johnson y Kevan Scholes tema "autocontrol y motivación personal" pagina 427



Cuadro 3.2
Contrastacion de hipotesis

Hipotesis especifica	Contrastacion	Comentarios
<p>La inadecuada evaluación y control de la Dirección Estratégica del Potencial Humano, orienta a un bajo nivel de eficacia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba</p>	<p align="center">Por lo tanto SE ACEPTA</p>	<p>Es de considerar que el control de la dirección estratégica del potencial humano no está implementado de instrumentos de verificación de desempeño laboral en el potencial humano, el mismo que repercute en un bajo nivel de eficacia, observándose en el bajo nivel de cumplimiento de metas y objetivos en la gestión de la municipalidad distrital de Kaquiabamba</p>

Fuente: elaboración propia

La importancia del potencial humano en cuanto a las decisiones estratégicas se aprecia un incremento sustancial, que nos permite deducir una consideración positiva de parte de los subalternos para tomar en consideración al potencial humano en algunos aspectos relativos a su desempeño, tal como se aprecia en el **grafico 3.9**.

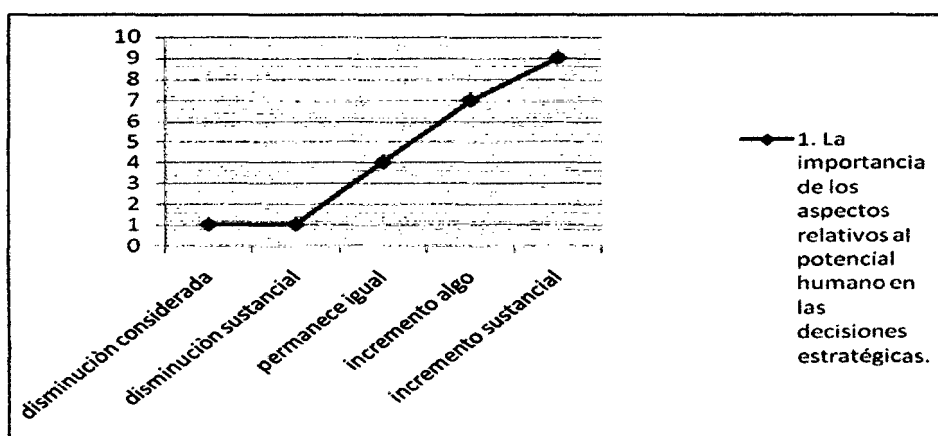
Tabla 3.9

Representación de la importancia de los aspectos relativos al potencial humano en las decisiones estratégicas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
disminución considerada	1	4,5	4,5	4,5
disminución sustancial	1	4,5	4,5	9,1
permanece igual	4	18,2	18,2	27,3
incremento algo	7	31,8	31,8	59,1
incremento sustancial	9	40,9	40,9	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Grafico 3.9

Indicador de consideración de la importancia de los aspectos relativos al potencial humano en las decisiones estratégicas.



El indicador de los esfuerzos por crear un capital humano comprometido con la institución, tiene un tendencia positiva al igual que la consideración de la importancia de los aspectos relativos al potencial humano en las decisiones estratégicas, frente a este resultado la aplicabilidad de las teorías mencionadas en la anterior es muy importante, tomando en consideración diversos aspectos de la situaciones o de contingencias.

Tabla 3.10
Representación de los esfuerzos por crear un *capital humano* específico de la municipalidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
disminución sustancial	1	4,5	4,5	4,5
permanece igual	8	36,4	36,4	40,9
incremento algo	6	27,3	27,3	68,2
incremento sustancial	7	31,8	31,8	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Grafico 3.10
Indicador de los esfuerzos por crear un *capital humano* específico de la municipalidad

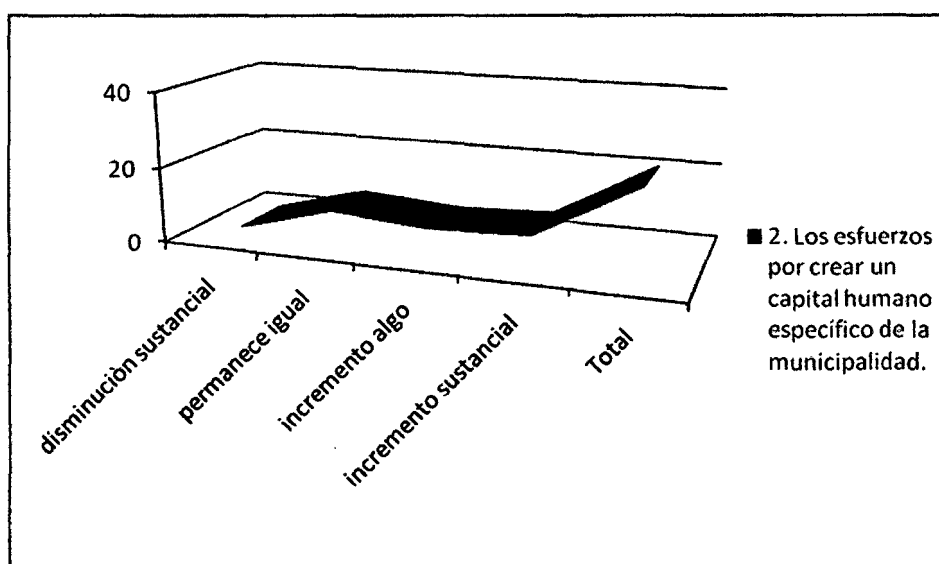


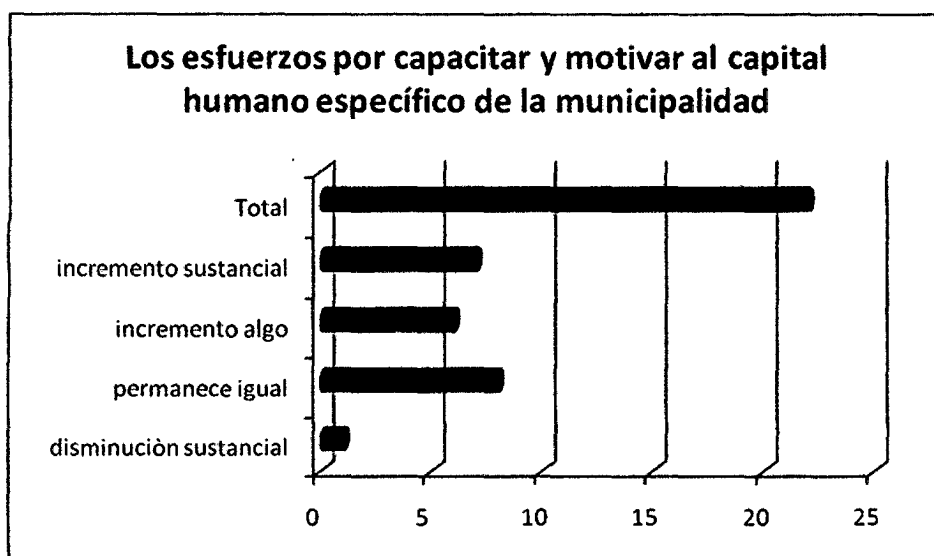
Tabla 3.11

Representación de los esfuerzos por capacitar y motivar al capital humano específico de la municipalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	disminución sustancial	1	4,5	4,5	4,5
	permanece igual	8	36,4	36,4	40,9
	incremento algo	6	27,3	27,3	68,2
	incremento sustancial	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Grafico 3.11

Indicador de los esfuerzos por capacitar y motivar al capital humano específico de la municipalidad



En este aspecto cabe indicar que la iniciativa por capacitar y motivar a los empleados de la institución se mantiene y/o permanece igual, como un indicador negativo, de este resultado se puede deducir que se debe a la pronta culminación de la gestión municipal que como se sabe y se ha indicado a lo largo de la investigación se renueva a todos los trabajadores o por lo menos en su gran mayoría y la alta dirección ya no ve por conveniente el adiestramiento.



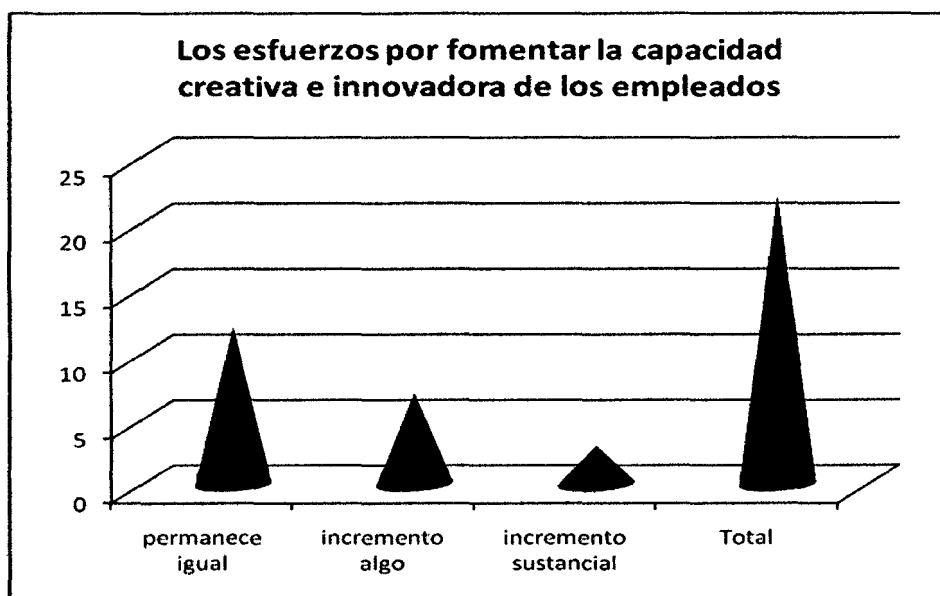
Tabla 3.12

Representación de los esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	permanece igual	12	54,5	54,5	54,5
	incremento algo	7	31,8	31,8	86,4
	incremento sustancial	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Grafico 3.12

Indicador de los esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados



Otro indicador que podemos relacionar con los esfuerzos por capacitar y motivar al capital humano por las mismas razones que ya se ha planteado en la conclusión anterior, los aspectos políticos influyentes en la permanencia o la estabilidad laboral de los empleados y la culminación de la gestión.

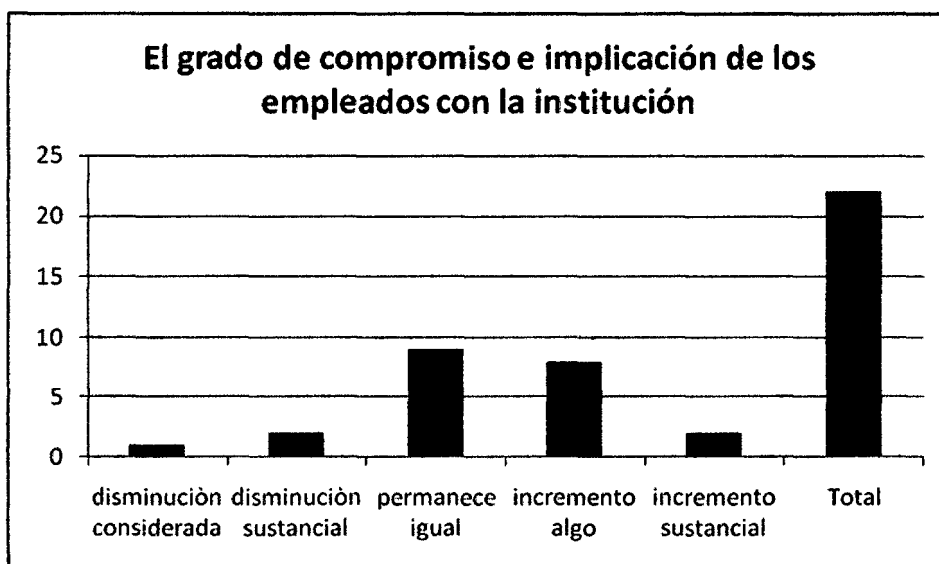
Tabla 3.13

Representación del grado de compromiso e implicación de los empleados con la institución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	disminución considerada	1	4,5	4,5	4,5
	disminución sustancial	2	9,1	9,1	13,6
	permanece igual	9	40,9	40,9	54,5
	incremento algo	8	36,4	36,4	90,9
	incremento sustancial	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Gráfico 3.13

Indicador del grado de compromiso e implicación de los empleados con la institución



Mediante un análisis lógico se puede apreciar de acuerdo al indicador del grado de compromiso e implicación de los empleados con la institución permanece igual, por la contrastación podríamos determinar que esto se da por la causa y efecto relacionando los dos gráficos anteriores de la falta de identificación de la institución con el potencial

humano y esta situación las cosas se revierten y por tanto el personal responde con las mismas consideraciones.

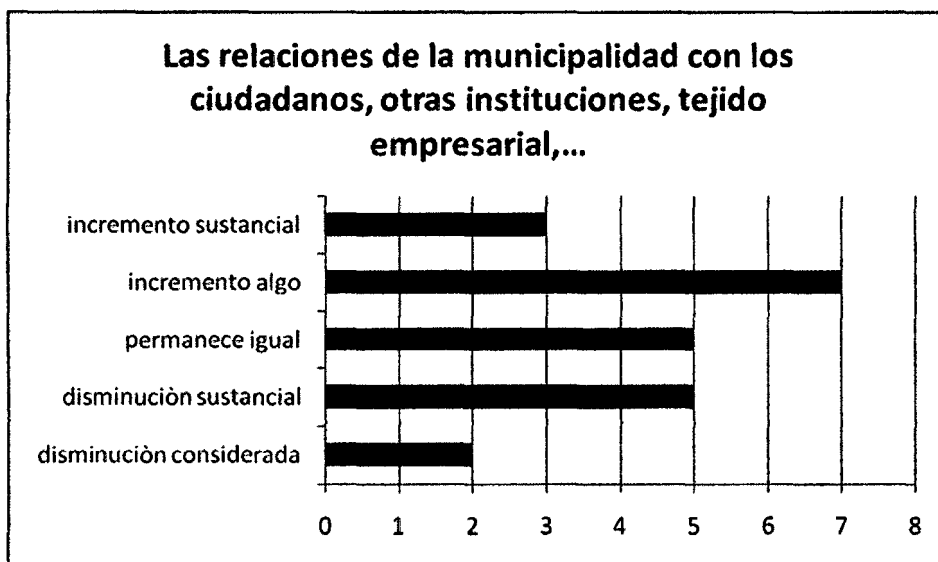
Tabla 3.14

Representación las relaciones de la municipalidad con los ciudadanos, otras instituciones, tejido empresarial,...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	disminución considerada	2	9,1	9,1	9,1
	disminución sustancial	5	22,7	22,7	31,8
	permanece igual	5	36,4	36,4	68,2
	incremento algo	7	18,2	18,2	86,4
	incremento sustancial	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Gráfico 3.14

Indicador de las relaciones de la municipalidad con los ciudadanos, otras instituciones, tejido empresarial,...



El indicador de las relaciones con los ciudadanos, más directamente nos referimos al servicio que brinda el personal, se puede apreciar un incremento, destacando uno de los aspectos más importantes de una dirección estratégica del potencial humano.

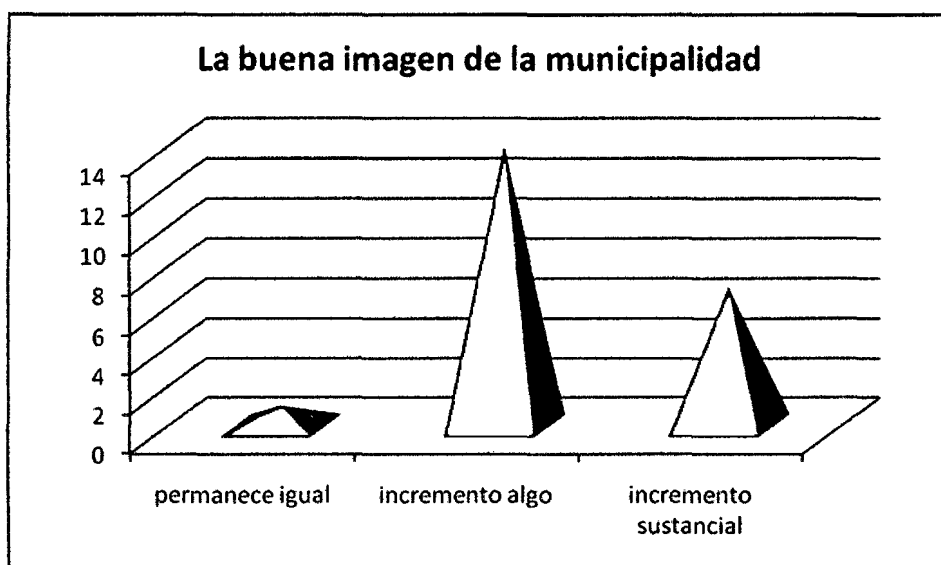
Tabla 3.15

Representación de la buena imagen de la municipalidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	permanece igual	1	4,5	4,5	4,5
	incremento algo	14	63,6	63,6	68,2
	incremento sustancial	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Grafico 3.15

Indicador de la buena imagen de la municipalidad.



Finalmente terminamos con las conclusiones basados en un cuestionario de resultados interpretando de manera positiva la aplicación un adecuado modelo de Dirección Estratégica del Potencial Humano como instrumento, que permite una eficiente y competitiva gestión en cuando a la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones Generales

En la Era de la gestión del conocimiento, se apuesta la urgente necesidad de gestionar los conocimientos de las personas, esto se debe a las presiones que están produciendo acontecimientos como: los cambios en el sistema tecnológico, la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las nuevas situaciones competitivas, la globalización de la economía, el mayor poder de la información y los cambios en el potencial humano.

La importancia del potencial humano, radica en la necesidad de generar un cambio de la mentalidad de los directivos y todo el personal de las instituciones conjugando el enfoque del capital humano y el enfoque basado en el conocimiento, este aspecto muy importante no es considerado en la municipalidad kaquiabamba, el personal de la institución se ve como un recurso que se tiene que aprovechar y utilizar mas no como un capital en el que se tiene que invertir para posteriormente, rentabilizarlo.

Para añadir una ventaja competitiva, es cada vez más necesario que el personal de la institución, o mejor aún, que el capital humano de la institución posea unos mayores conocimientos por ello, es muy importante que antes de reclutar a un nuevo empleado, la institución se asegure, invirtiendo en la selección del personal, de que el candidato elegido posee los mayores y mejores conocimientos posibles, para así, posteriormente, poder rentabilizar el capital humano invertido

Las emociones son las distintas impresiones que tienen las personas y que suponen un capital intangible y humano, puesto que las mentes y los corazones, son los que guían y hacen posible que existan instituciones competitivas, de ahí que se denomine capital emocional. La forma, en que se conciben las emociones, depende, del estado de ánimo de las personas ello, en mi opinión, puede condicionar la rentabilidad que se pueda obtener de los conocimientos de las mismas, debido a que dichas emociones no suponen una pérdida de conocimiento pero sí pueden suponer una limitación para exteriorizar todos sus conocimientos potenciales. Por ello, pienso que las instituciones deben poner todos los medios que estén a su alcance para hacer la vida agradable al trabajador que, en un momento determinado, puede experimentar una depresión o estrés asociados a algún estado de ansiedad derivado de su trabajo, motivándolo y apoyándolo en todo momento, no tan sólo moralmente sino también económicamente de acuerdo a la situación que lo amerite, e aquí la intervención de nuestro enfoque situacional de dirección estratégica del potencial humano.

4.2 Conclusiones específicas

Las municipalidades Distritales en su conjunto, han sufrido cambios en su entorno (político, legal, social, cultural, económico y técnico) mucho más amplios, profundos, rápidos e inciertos que los producidos por la mayoría de las organizaciones privadas y, en un sentido y con un carácter distinto y la municipalidad distrital de kaquiabamba no es ajeno a ello, por lo tanto el papel de la función de personal en la municipalidad está en la primera etapa de desarrollo, porque sus políticas y prácticas del potencial humano son incompletas y se aplican de manera independiente entre sí.



Asimismo el potencial de creación de intangibles en las Entidades de la Administración Pública dentro de su ámbito de actuación (estatal, autonómico y local) es notablemente superior al de las organizaciones privadas, por las características de la información a la que tienen acceso en cuanto a su exclusividad, complementariedad, complejidad social y especificidad, cada entidad local ha creado y desarrollado así como la municipalidad de kaquiabamba, consciente e inconscientemente, su propia capacidad organizativa porque ha empleado sus recursos para fines distintos, de maneras diferente y/o en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos, respecto a las demás Instituciones.

Al analizar las competencias profesionales de los miembros de una entidad de administración pública, incluso de las personas relacionadas con la entidad, es fundamental considerar todos sus componentes; concretamente, las relaciones de poder y las experiencias pasadas respecto a la institución; pero cabe considerar que en toda institución los miembros que componen la alta dirección son determinantes y, en el caso de la municipalidad de Kaquiabamba, tienen un carácter eminentemente político.

La importancia del potencial humano como creadores de capacidades estratégicas clave en toda Institución, está lejos de ser reconocida en la municipalidad de Kaquiabamba donde, en general, tienen un carácter dependiente e instrumental, las prácticas del potencial humano (como, por ejemplo, la selección o la formación) en la institución se aplica normalmente, para resolver problemas aislados e independientemente de las demás prácticas.

En cualquier Institución así como en la municipalidad distrital de kaquiabamba, un planteamiento estratégico del potencial humano sólo puede ser consecuencia de una visión estratégica de la institución en su conjunto por parte de la alta dirección o el titular de la entidad, y en la mayoría de las municipalidades tiene una composición exclusivamente política, conocer y evaluar para ordenar y clasificar el potencial humano de las entidades locales, es una tarea previa y prioritaria para poder plantearse una gestión estratégica que cree, mantenga y desarrolle las competencias de los miembros de la organización; y como paso inicial para llegar a una Dirección Estratégica del potencial humano, dadas las características de los diferentes condicionantes en cada fase del proceso estratégico funcional, la municipalidad de Kaquiabamba pueden (y debe) formular, implantar y evaluar sus estrategias del potencial humano a partir de premisas, procedimientos y finalidades específicas de la función pública

4.3 Recomendaciones

En un ambiente de constante cambio globalizado y tomando en consideración que toda institución, así como toda organización, laboran con un capital humano es sumamente recomendables los factores externos e internos los cuales influyen en la institución así como las leyes y reglamentos, las políticas, la competitividad, las condiciones sociales y culturales, las condiciones económicas, la misión organizacional, visión, objetivos estrategias, la cultura organizacional de casa entidad, los estilos de liderazgo, la naturaleza de las tareas, etc., y adaptarlo a todos estos cambios y generar una cultura de visión institucional.

En la municipalidad de Kaquiabamba se tiene generar un cambio en la mentalidad del capital humano y de los directivos para poder apreciar a los servidores como quienes en el que se tiene que invertir para posteriormente, rentabilizarlo y generar un gestión competitiva, es cada vez más necesario que el personal de la institución, o mejor aún, que el capital humano de la institución posea unos mayores conocimientos por ello, es muy importante que antes de reclutar a un nuevo empleado, la institución se asegure, invirtiendo en la selección del personal, de que el candidato elegido posee los mayores y mejores conocimientos.

A nivel de satisfacción laboral dentro de la municipalidad existe una serie de disconformidades, no se toman en consideración las emociones, la forma en que se conciben las emociones, depende, del estado de ánimo de las personas ello, en mi opinión, puede condicionar la competitividad que se pueda obtener de los conocimientos de las mismas, debido a que dichas emociones no suponen una pérdida de conocimiento pero sí



influye una limitación en el normal desempeño del trabajo, he aquí la intervención del dirección estratégica del potencial humano basado en un enfoque situacional, que se tiene que tomar en consideración cada situación como único y entender que cada momento es una situación diferente.

Se requiere crear una cultura de compromiso con la misión y visión de la institución, no ver la entidad como una fuente de trabajo, en el que cuenta el tiempo transcurrido de estancia mas no el logro de los objetivos de la institución que no se toma en consideración y emplear a las personas con fines de generar el desarrollo institucional y local y no con fines distintos para los que se ha contratado.

No es correcto trabajar en la municipalidad con condiciones de eminentemente de carácter político, esto genera en la institución una disparidad entre los integrantes y una fragmentación tanto en la misma institución así como en la población que a la vez lleva a una deficiente calidad de servicio

El capital humano de la institución debe poseer unos mayores conocimientos y experiencia es por ello que es muy importante que antes de reclutar a un nuevo empleado, la institución se asegure, invirtiendo en la selección del personal, de que el candidato elegido posee los mayores y mejores conocimientos posibles, para así, posteriormente, poder generar un ventaja competitiva, caso contrario el equipo de trabajo con que cuenta la institución debe recibir una constante capacitación.

La capacitación de los integrantes de la institución es demasiado descuidado no se considera en absoluto la preparación del personal como parte de una gestión competitiva, por tanto la importancia de los aspectos relativos al potencial humano en las decisiones estratégicas siempre debe primar por ser un capital de mayor valor para la institución

La cultura organizacional de los empleados está demasiado enfocado en una cultura de gobierno o de gestión mas no se cuenta con un compromiso pleno con la misión y la visión de la institución, mientras se mantenga la visión de gobierno de cada autoridad electa no ha de cambiar esta debilidad.

Tiene que existir una estabilidad laboral en la institución puesto que constantemente se cambia personal, con la finalidad de dar mayores oportunidades de trabajo a otros integrantes que fueron parte de un equipo partidario, pero más no se mide las consecuencias laborales internas generando una deficiencia en el desarrollo de las labores

El proceso estratégico se puede y se debe intentar reproducir íntegramente en el nivel funcional de las instituciones; desarrollando todas las relaciones generales entre sus fases, para formar en su caso el proceso específico de dirección estratégica del potencial humano.



BIBLIOGRAFÍA

ALFARO LIMAYA Javier “Manual de Gestión Municipal” ADITORA “TECAT” Jr
Washington 942 LIMA – PERU

ANDIA VALENCIA Walter (2003) “Proyecto de Inversión: Guía para su Formulación y
Evaluación Estratégica” Centro de Investigación y Capacitación Institucional, Lima.

BOHLANDER, George y Otros “Administración De Recursos Humanos” 12ava Edición
Thompson 2001 México.

CHIAVENATO, Idalberto “Gestión del Talento Humano” Mc GRAW-HILL 2002
Colombia.

CHIAVENATO, Idalberto “Introducción a la teoría general de la Administración” Mc
GRAW-HILL 2002 Colombia. 5ta Edición.

CHIAVENATO, Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Mc GRAW-HILL
1999 Colombia. 5ta edición.

CERTO Samuel C. PETER, J Paul “Dirección Estratégica” 1997 Madrid

CERTO Samuel C. y Otros “Dirección Estratégica” 3era Edición 1997 Madrid



COMPENDIO NORMATIVO DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
(Legislación, Sobre Responsabilidad Fiscal, Administración Financiera e inversión Pública

DERSLER, Gary “Administración De Personal” Prentice – Hall 8va Edición 2001”
México.

DAVID, Fred R. “CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA” México
1997

HERNANDEZ SAMPIERI, FERNANDEZ COLLADO, PILAR BAPTISTA LUCIO
“Metodología de la Investigación” Mc GRAW-HILL Interamericana editores, Cuarta
Edición

JOHNSON, Gerry y SCHOLE, Kevan “Dirección Estratégica” Prentice – Hall 5ta
Edición 2001 Madrid.

LUIS ACHAHUI LOAIZA “Nueva Ley Orgánica de Municipalidades Ley 27972”

THOMAS S. BATEMAN Y SCOTT A. SENELL (2004) “Administración una ventaja
competitiva”. Mc GRAW-HILL Interamericana editores, S.A. DE C.V.

RICHARD L. Daft “Teoría y diseño organizacional” 6ta Edición.

STEPHEN P. Robbins “Comportamiento organizacional” Prentice – Hall 8tava Edición



ANEXOS

**“DIRECCION ESTRATEGICA DEL POTENCIAL HUMANO EN LA GESTION COMPETITIVA DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRICTAL DE KAQUIABAMBA - ANDAHUAYLAS - APURIMAC, 2009 – 2010”**

BACH. CIENCIAS ADM. ELIO NOLASCO CARBAJAL

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES	METODOLOGÍA
<p>PG: ¿De qué manera la Dirección Estratégica del Potencial Humano como instrumento incide en la gestión competitiva de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, 2009 – 2010?</p> <p>PE1: ¿En que medida el proceso de análisis estratégico del Potencial Humano influye en la calidad de toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba?</p>	<p>OG: Explicar la Dirección Estratégica del Potencial Humano como instrumento incidente en la gestión competitiva de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, 2009 – 2010?</p> <p>OE1: Identificar el proceso de análisis estratégico del Potencial Humano y su influencia en la calidad de toma de decisiones en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba</p>	<p>HG; Un adecuado modelo de Dirección Estratégica del Potencial Humano como instrumento, permite una eficiente y competitiva gestión en la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, 2009 – 2010.</p> <p>HE1: El consciente proceso de análisis estratégico del Potencial Humano influye positivamente en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba</p>	<p>Independiente.</p> <p>1. Dirección estratégica del Potencial Humano</p>	<p>1.1 Análisis estratégico del Potencial Humano</p> <p>1.2 Teorías y enfoques de dirección estratégica del Potencial Humano</p> <p>1.3 Proceso de control estratégico del Potencial Humano</p>	<p>1.1.1. Factores externos</p> <p>1.1.2. Factores internos</p> <p>1.1.3. Técnicas del FODA</p> <p>1.1.4. Diseño de estrategias</p> <p>1.2.1 Teorías de Potencial Humano</p> <p>1.2.2 Enfoques de Administración estratégica</p> <p>1.2.3. Instrumento de dirección estratégica</p> <p>1.3.1. Características de liderazgo</p> <p>1.3.2. Dirección de cambio</p> <p>1.3.4. Fuerza de trabajo</p>	<p>Tipo y Nivel de Investigación Aplicada, Explicativa</p> <p>Método y Diseño de Investigación Deductiva, no experimental explicativa</p> <p>Población y Muestra Municipalidad Distrital de Kaquiabamba, Área de Recursos Humanos 22 encuestas</p> <p>Técnicas de Investigación Recolección de Información, observación, entrevista, Procesamiento y análisis de datos.</p> <p>Cronograma 2 Años</p> <p>Presupuesto S/. 3 800.00</p>

<p>PE2:</p> <p>¿De qué forma la Teoría y Enfoque de Dirección estratégica del Potencial Humano influye en las competencias laborales de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba?</p>	<p>OE2:</p> <p>Caracterizar la funcionalidad de Dirección Estratégica del Potencial Humano y su incidencia en la calidad de servicio en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba?</p>	<p>HE2:</p> <p>La oportuna funcionalidad de la dirección Estratégica del Potencial Humano como instrumento incide en la mejor calidad de servicio en la gestión de la Municipalidad Distrital de kaquiabamba?</p>	<p>Dependiente</p> <p>2. Gestión Competitiva</p>	<p>2.1 Toma de decisiones</p> <p>2.2. Competencia laboral</p>	<p>2.1.1. Calidad de toma de decisiones</p> <p>2.1.2. Implementación de toma de decisiones</p> <p>2.1.2. Nivel de cumplimiento de toma de decisiones</p> <p>2.2.1. Nivel de competitividad</p> <p>2.2.2. Nivel de calidad de servicios</p> <p>2.2.3. Nivel de cumplimiento de objetivos</p>
<p>PE3:</p> <p>¿Cómo el proceso de control de la Dirección Estratégica del Potencial Humano influye en el nivel de eficacia de la gestión de la Municipalidad Distrital de kaquiabamba?</p>	<p>OE3:</p> <p>Evaluar el proceso de control de la Dirección Estratégica del Potencial Humano y su influencia en el nivel de eficacia en la gestión de la Municipalidad Distrital de kaquiabamba?</p>	<p>HE3:</p> <p>El inadecuado control de la Dirección Estratégica del Potencial Humano, orienta a un bajo nivel de eficacia en la gestión de la Municipalidad Distrital de Kaquiabamba</p>	<p>Variables Intervinientes:</p> <p>Edad, género, experiencia, grado académico</p>	<p>2.3. Gestión por resultados</p>	<p>2.3.1. Resultados por eficacia</p> <p>2.3.2. Resultados por Eficiencia</p> <p>2.3.3. Resultados por Efectividad</p>



Cuestionario sobre el proceso de evaluación y control estratégico del potencial humano,
 (utilice en sus valoraciones la siguiente escala), marcando en el recuadro la que crea conveniente:

1. Bajo nivel de eficacia 2. Poco eficaz 3. Eficaz 4. Más eficaz
 5. Alto nivel de eficacia

8.- El responsable del potencial humano de la municipalidad interviene en los procesos de selección de personal poniendo criterios y requisitos para contratar los perfiles deseados.	1	2	3	4	5
9. Los criterios de selección son una serie de requisitos basados en un análisis del puesto de trabajo o perfil del puesto.	1	2	3	4	5
10. Las personas seleccionadas suelen tener el nivel de capacidades y conocimientos requerido por el puesto.	1	2	3	4	5
11. El personal laboral contratado suele ser bastante estable y se suele hacer contratos de larga duración y mantener a las mismas personas.	1	2	3	4	5
12. El responsable del potencial humano decide los cursos de formación que conviene realizar, según la necesidad de la municipalidad	1	2	3	4	5
13. se intenta favorecer el trabajo en equipo con programas como círculos de calidad, equipos de trabajo para proyectos concretos,..	1	2	3	4	5

Cuestionario sobre Toma de decisiones, (utilice en sus valoraciones la siguiente escala),
 marcando en el recuadro la que crea conveniente:

1. Nunca 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Siempre

14.- Los temas del potencial humano tienen una gran importancia en la toma de decisiones estratégicas de la municipalidad.	1	2	3	4	5
15.- El responsable de los temas del potencial humano participa de las decisiones estratégicas importantes que toma la municipalidad	1	2	3	4	5
16.-Las decisiones se toman previamente en el nivel político y luego se determina técnicamente la manera de aplicarlas	1	2	3	4	5
17.-Tenemos en cuenta la opinión de todos los empleados cuando se va a tomar una decisión que les afecte.	1	2	3	4	5
18.-Las decisiones tomadas poseen un nivel de calidad.	1	2	3	4	5
19.-Las decisiones adoptadas se implementan de manera progresiva.	1	2	3	4	5
20.-El cumplimiento de la toma de decisiones se realiza de oportunamente.	1	2	3	4	5





Cuestionario sobre la Competencial Laboral, (utilice en sus valoraciones la siguiente escala), marcando en el recuadro la que crea conveniente

1. Nunca 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Siempre

21.- ¿En la municipalidad se realiza evaluaciones periódicas del rendimiento de los empleados.	1	2	3	4	5
22.- ¿Cree Usted que la municipalidad promueve el desarrollo personal	1	2	3	4	5
23.- ¿Siente usted un compromiso con el éxito de la municipalidad?	1	2	3	4	5
24.- ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo de su persona?	1	2	3	4	5
25.- ¿En la municipalidad el nivel de competitividad es considerado?	1	2	3	4	5
26.- ¿En la municipalidad el nivel de la calidad de servicios se da?	1	2	3	4	5
27.- ¿Cómo considera el nivel de cumplimiento de los, objetivos ?	1	2	3	4	5

Cuestionario sobre Gestión por resultados, (utilice en sus valoraciones la siguiente escala), marcando en el recuadro la que crea conveniente

1. Nunca 2. Poco 3. Regular 4. Mucho 5. Siempre

28.-La política retributiva de la municipalidad, interviene en la motivación y rendimiento de los empleados.	1	2	3	4	5
29.- ¿En qué medida cree Ud. Que la capacitación influye en la dirección estratégica del potencial humano?	1	2	3	4	5
30.- ¿En qué medida la selección adecuada de personal, contribuye en una dirección estratégica del potencial humano?	1	2	3	4	5
31.- ¿Cree que el trabajo en equipo le permite un mayor y mejor desempeño laboral	1	2	3	4	5

Podría indicar en qué medida han cambiado en la municipalidad, durante los últimos 4 años, cada uno de los aspectos que se relacionan a continuación (utilice en sus valoraciones la siguiente escala):

Ha disminuido Sustancialmente	Ha disminuido Algo	Ha permanecido igual	Se ha incrementado Algo	Se ha incrementado Sustancialmente
1	2	3	4	5





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



32. La importancia de los aspectos relativos al potencial humano en las decisiones estratégicas.	1	2	3	4	5
33. Los esfuerzos por crear un <i>capital humano</i> específico de la municipalidad.	1	2	3	4	5
34. Los esfuerzos por capacitar y motivar al capital humano específico de la municipalidad.	1	2	3	4	5
35. Los esfuerzos por fomentar la capacidad creativa e innovadora de los empleados	1	2	3	4	5
36. El grado de compromiso e implicación de los empleados con la institución.	1	2	3	4	5
37. Las relaciones de la municipalidad con los ciudadanos, otras instituciones, tejido empresarial,...	1	2	3	4	5
38. La buena imagen de la municipalidad.	1	2	3	4	5

¡Gracias por colaborar!



PALACIO MUNICIPAL DEL DISTTRITO DE KAQUIABAMBA



**ALCALDE, CUERPO DE REGIDORES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD
DISTRITAL DE KAQUIABAMBA**



FORMULACION DEL CUESTIONARIO AL ALCALDE EL ING. RUBEN VIVANCO CCOICCA



OFICINA DE ADMINISTRACION DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE KAQUIABAMBA-



PRESIDENTE DEL GOBIERNO REGIONAL DE APURIMAC EN COMPAÑÍA DE LAS AUTORIDADES DE LA PROVINCIA DE ANDAHUAYLAS DURANTE LA VISITA AL DISTRITO DE KAQUIABAMBA.



CUESTIONAFRIO FORMULADO AL SR. ERNESTO CHE MONTES CHILINGANO TESORERO DE LA MUNICIPALIDAD



CUESTIONARIO FORMULADO A LA SECRETARIA GENERAL DE LA MUNICIPLIDAD



Sr. ROMULO ISAIAS LAUPA DAMIANO JEFE SE LA OFICINA DE ABASTECIMIENTO



ENTREVISTA CON EL SEÑOR MAXIMO SAMANES GARFIAS JEFE DE LA OFICINA DE ALMACEN

