

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

Escuela Académico Profesional de Ciencias Administrativas

**“INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA/2010”**

TESIS

Presentada por:

BACH. OSCAR GUILLERMO VERA ECHENIQUE

Para optar el Título Profesional de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

TACNA – PERÚ

2012


UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y EMPRESARIALES

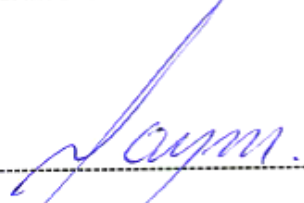
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

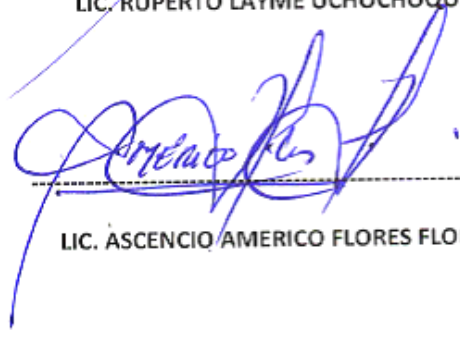
**“INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL
DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA /2010”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 30 DE NOVIEMBRE DEL 2012, ESTANDO INTEGRADO EL JURADO CALIFICADOR POR:

PRESIDENTE : 
LIC. ALEJANDRO ORESTES MEGO CUBAS

SECRETARIO : 
MGR. BARTOLOMÉ JORGE ANYOSA GUTIERREZ

VOCAL : 
LIC. RUPERTO LAYME UCHOCHOQUE

ASESOR : 
LIC. ASCENCIO AMERICO FLORES FLORES

DEDICATORIA:

“Para mi Adorada Madre, con todo mi amor por sus consejos, valores y por el invaluable apoyo incondicional que me brinda cada día de mi vida”.

AGRADECIMIENTOS:

“A Dios, a la Virgen María y a mi Sr. de los Milagros, por haber iluminado mi camino y haberme dado fuerzas en los momentos más difíciles de mi vida”.

ÍNDICE

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
INTRODUCCIÓN

| | Pág. |
|---|-------------|
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA | 10 |
| 1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.1 DESCRIPCIÓN | 10 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 1.2.1 PROBLEMA GENERAL | 13 |
| 1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS | 13 |
| 1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS | 13 |
| 1.3.1 OBJETIVO GENERAL | 14 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 14 |
| 1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL | 14 |
| 1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS | 14 |
| 1.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES | 15 |
| 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE | 15 |
| 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE | 15 |
| 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 1.7 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN | 18 |
| 1.8 ÁMBITO DE ESTUDIO | 18 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 19 |
| 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO | 19 |
| 2.2 EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA | 22 |
| 2.2.1 ROL ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN | 22 |
| 2.2.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL | 24 |
| 2.2.3 ASPECTOS A CONSIDERAR | 24 |
| 2.2.4 DIAGNÓSTICO DE LOS PROGRAMAS PRINCIPALES | 26 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 2.2.5 | ESTRUCTURA ORGÁNICA | 29 |
| 2.2.6 | LAS COMPETENCIAS | 34 |
| 2.3 | COMPETENCIAS GERENCIALES | 37 |
| 2.4 | EL GERENTE | 40 |
| 2.4.1 | GESTIÓN ORGANIZACIONAL | 45 |
| 2.4.1.1 | DEFINICIÓN | 45 |
| 2.4.1.2 | TIPOS DE ORGANIZACIONES | 46 |
| 2.4.2 | LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA | 50 |
| 2.4.3 | COMPLEJIDAD DE ORGANIZACIONES | 52 |
| 2.4.3.1 | CARACTERÍSTICAS | 53 |
| 2.4.4 | LA ORGANIZACIÓN | 56 |
| 2.4.4.1 | PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN | 58 |
| 2.4.4.2 | LOS ORGANIGRAMAS | 74 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | | 76 |
| 3.1 | TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 76 |
| 3.1.1 | TIPO | 76 |
| 3.1.2 | DISEÑO | 77 |
| 3.1.3 | POBLACIÓN y MUESTRA | 78 |
| 3.1.3.1 | MUESTRA | 78 |
| 3.1.3.1.1 | PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA MUESTRA | 78 |
| 3.2 | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE DATOS | 79 |
| 3.2.1 | INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS | 79 |
| 3.2.2 | TÉCNICAS | 79 |
| 3.2.3 | VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS | 80 |
| 3.2.4 | TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS | 80 |
| CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS É INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO | | 81 |
| 4.1 | DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO | 81 |
| 4.2 | RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO | 81 |
| 4.2.1 | ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. | 81 |
| 4.2.2 | ANÁLISIS, RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A LOS GERENTES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. | 105 |
| 4.2.3 | ANÁLISIS, RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LOS | 128 |

RESULTADOS DE GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL
DE TACNA 2010.

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.3 | COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 130 |
| 4.3.1 | COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “a” | 130 |
| 4.3.2 | COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “b” | 132 |
| 4.3.3 | CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES | 135 |
| 4.3.4 | VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL | 136 |
| | CONCLUSIONES | 137 |
| | RECOMENDACIONES | 139 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 141 |
| | ANEXOS | 144 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo con el propósito de determinar la Influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna. Para ello se estableció la siguiente hipótesis: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional. El trabajo corresponde a una investigación descriptiva relacional porque el estudio nos condujo a la búsqueda de nuevos conocimientos o campos de investigación; así como medir la relación de las dos variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Para tal propósito se consideró la información obtenida a través de la aplicación del cuestionario a los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los datos obtenidos se tabularon y analizaron mediante cuadros y gráficos. Una vez finalizada la fase de análisis e interpretación de los resultados se determinó que: En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a finales del siglo XX principios del XXI se han visto afectadas por un conjunto de variables interna y externas que exigen cambios significativos, dado a la necesidad de responder con éxito a las demandas de una sociedad cada día más exigente y cambiantes, lo que ha llevado a que éstas deban realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad organizativa, adoptando nuevos conceptos teóricos válidos, orientados hacia la reestructuración formal y la implementación de habilidades en el manejo de los recurso humanos, materiales y organizativos, lo que se ha convertido en un nuevo reto de la gerencia, de las personas y sus relaciones.

En estas transformaciones los actores protagónicos que en ella convergen deben tener una visión de compromiso y participación, tales es el caso del gerente como líder organizacional; quien debe desarrollar procesos innovadores y técnicas gerenciales acorde a estos tiempos.

La función del gerente es la de crear un conjunto más allá de las partes, orientado su liderazgo a la tarea y al apoyo socio-emocional. Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores de la organización, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el

grado de madurez afectiva individual y colectiva y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

En virtud de lo antes expuesto, se presenta el trabajo de investigación titulado “INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTION ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA/2010”, se pretende determinar la influencia entre ambas variables de estudio.

Para ello se ha previsto el desarrollo del mismo en función de cuatro capítulos, en los cuales se consideran aspectos tales como: El problema, Marco Teórico, Metodología de la Investigación, Análisis de Resultados, Comprobación de Hipótesis, Conclusiones, Recomendaciones y los Anexos respectivo

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA

1. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN

Hace algunos años se lograba crecer en las empresas por el simple hecho de la antigüedad. Sabían que ocuparían el puesto inmediato superior cuando el que lo ocupaba se iba o se jubilaba. Esa historia se reemplazó con un perfil profesional basado en características curriculares y se evaluaba el potencial intelectual y la capacidad para interactuar con personas. Los puestos gerenciales eran un objetivo en el escalafón pero no basados en una necesidad de aprender y poner en práctica sus habilidades si no de ejercer el poder y la autoridad.

Hoy en día gracias a la globalización, contamos con mucha información en forma permanente, esto nos lleva a implementar y crear nuevas maneras de trabajar, de llevar adelante nuevos procesos y nuevas competencias en los recursos humanos. Igualmente, el mercado es distinto y los recursos también

deberán serlo para satisfacer a este nuevo mercado cada día más exigente en calidad de servicio y costo del mismo

Las organizaciones necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia.

Actualmente en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo.

El valor una organización ya no se basa en la acumulación de capital y otros bienes tangibles, se basa en intangibles como conocimiento, tecnología, clientes leales y otras expresiones relacionadas con el “capital humano”. Es un hecho: el bienestar de las empresas y de las naciones depende de los conocimientos y destrezas de la gente.

Desde hace algún tiempo, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal

técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias clave.

Estas implicancias nos permiten tomar en cuenta en la problemática del Gobierno Regional de Tacna; ya que siendo una institución Organización orientada a la prestación de servicios públicos y a la ejecución de infraestructura social y económica impulsando el desarrollo armónico, sostenido y sustentable de la Región Tacna con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población; se tiene conocimiento que la política ha tomado posesión en su accionar; llegándose inclusive a designar a los gestores sin tener en cuenta las competencias necesarias para el desarrollo de sus funciones.

La gestión organizacional en el Gobierno Regional de Tacna durante el período 2010 fue realizada por personal que no presentaba la preparación y capacitación para el desarrollo de sus funciones; así por ejemplo las principales gerencias fueron ocupados por personas cercanas a los familiares del Presidente Regional; que sólo consignaban en su file personal el título profesional y escasa participación en cursos o seminarios referidos a su carrera; lo que definitivamente restó en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Cómo influyen las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- a) ¿Qué competencias gerenciales presentan los ejecutivos en el Gobierno Regional de Tacna?

- b) ¿Cuál es el nivel de gestión organizacional que presenta el Gobierno Regional de Tacna?

1.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar cómo influyen las competencias gerenciales en la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar las competencias gerenciales del Gobierno Regional de Tacna.
- b) Evaluar la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

1.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

1.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- a) En el Gobierno Regional de Tacna, los ejecutivos presentan insuficientes competencias gerenciales para la gestión organizacional.
- b) En el Gobierno Regional de Tacna, la Gestión organizacional es deficiente, limitando la gestión organizacional.

1.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES E INDICADORES

1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:

Competencias Gerenciales

Indicadores:

- Competencias Conceptuales
- Competencias Humanas
- Competencias Técnicas

1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE:

Gestión Organizacional

Indicadores:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Resultados alcanzados

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Día tras día las organizaciones buscan mejorarse a sí mismas y a sus competidores, logrando mayor productividad y para ello es necesario ser más eficientes en el proceso. Es por esto que la organización debe analizar y revisar la gerencia donde se apoya con el objeto de lograr una interacción adecuada con su entorno para mantener su nivel competitivo sustentable a través del tiempo.

En el escenario cambiante del acontecer social, se generan grandes transformaciones para atender a los retos que se presentan en todas las organizaciones; en consecuencia, la gerencia tiene que asumir nuevos estilos que le permitan propiciar el desarrollo orientado hacia la calidad y la excelencia.

Ante esta realidad, el gerente tiene que estar en capacidad de poner en práctica habilidades técnicas, humanas y conceptuales que incidan favorablemente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir al personal a su cargo, interactuar con ellos y estimular su participación en el quehacer diario; es decir una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo bajo su mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor empresarial.

Al respecto, la importancia de realizar estudios sobre las competencias gerenciales en las empresas, radica en que allí conviven personas cuyos comportamientos, actitudes y relaciones responden a una cultura en la que prevalecen en algunos casos ritos, pautas y códigos que manifiestan actuaciones inadecuadas.

Es de señalar, que el Gobierno Regional Tacna constituye una organización, que esta a cargo de brindar servicio y atención a la población de la Región Tacna; lo que hace imperante poseer personal con competencias cónsonas al puesto que desempeña, en este caso los gerentes, por cuanto constituyen la base para direccionar las diferentes directrices internas en pro de los objetivos de la organización. Es por ello, que la presente investigación busca caracterizar las competencias gerenciales de los gerentes para vislumbrar las debilidades y fortalezas existentes a nivel interno, que sirva de base para orientar las acciones correctivas en pro del desarrollo organizacional.

Los aportes metodológicos del presente tema de investigación permitirá servir como antecedentes para futuras investigaciones. Asimismo la investigación desarrollada permitirá al investigador cumplir con los objetivos académicos profesionales.

1.7 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las limitaciones del estudio de investigación se encuentran los escasos estudios relativos al tema; así como la falta de predisposición de las autoridades para brindar información sobre la gestión organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

Otra limitación del presente estudio es el período de estudio ya que solo nos limitaremos a evaluar el período 2010.

1.8 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista geográfico el presente trabajo de investigación es Regional, puesto está enfocado al estudio de la problemática del Gobierno Regional de Tacna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En la búsqueda de antecedentes se ha encontrado trabajos de investigación relacionados al trabajo de investigación: **“INFLUENCIA DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA GESTION ORGANIZACIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA/2010.”**; que a continuación se presentan:

Iliana Páez Gabriunas (2005). En el estudio titulado: “COMPETENCIAS PARA EL LIDERAZGO GERENCIAL”, dice:

Este trabajo surge de los resultados de investigación en liderazgo que ha venido desarrollando el Centro de Liderazgo (CL) de la Facultad de Administración de Empresas en la Universidad Externado de Colombia (fae-uec), desde el 2002, particularmente de su proyecto más reciente relacionado con la identificación de las competencias asociadas con el liderazgo en el desempeño gerencial.

Este proyecto forma parte de uno de los principales objetivos de la fae-uec,

que es el de reconocer y desarrollar las competencias que propician el surgimiento del liderazgo en los directivos empresariales.

Mariana Bolaños. (2004). En el estudio titulado: “CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GERENCIALES EN LA EMPRESA PROCTER & GAMBLE INDUSTRIAL”, dice:

El propósito de esta investigación, es contextualizar las competencias gerenciales en la empresa Procter & Gamble Industrial, ubicada en Barquisimeto Estado Lara. Para ello, se tomarán en cuenta referentes teóricos e investigativos que sustentan dicho estudio fundamentado en diversos autores. La población a estudiar estará constituida por seis (06) personas del nivel gerencial y veinte (20) del nivel técnico administrativo.

Para la recolección de la información se utilizó como instrumento dos cuestionarios que fueron diseñados con preguntas según escala de estimación, los cuales fueron aplicados al nivel gerencial y técnico administrativo con 45 y 30 ítems, respectivamente, una vez validado por un grupo de expertos y determinada su confiabilidad. Para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva presentando la información a través de frecuencia absoluta y relativa con sus correspondientes gráficos. Una vez obtenidos dichos resultados, se concluyó que son aplicados de una manera óptima los procesos gerenciales en cuanto a los aspectos legal y organizativo, a través de una acción gerencial

efectiva, donde son eficaces los procesos de comunicación, motivación e interacción en cuando a competencias humanas. Finalmente se realizaron una serie de recomendaciones para mantener la acción gerencial de la empresa, encaminada hacia el desarrollo organizacional y por ende, el éxito de la misma.

Gladys C. Matos. (2005). En el estudio titulado: “COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE AUTORIDADES EN UNIVERSIDADES NACIONALES EXPERIMENTALES”, dice:

El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipifico como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0,88; 0,78 y 0,79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

2.2 EL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

2.2.1 ROL ESTRATÉGICO DE LA INSTITUCIÓN¹

El Gobierno Regional Tacna es un organismo público descentralizado del Poder Ejecutivo, que depende administrativa y normativamente de la Presidencia del Consejo de Ministros y rige su accionar al amparo de la Ley N° 27783 que aprueba la Ley de Bases de la Descentralización, Ley N° 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Manual de Organización y Funciones aprobado con Ordenanza Regional N° 020-2004-CR/G.R. TACNA y Reglamento de Organización y Funciones aprobado con Ordenanza Regional N° 003-2008/C.R./G.R.TACNA.

El rol del Gobierno Regional está orientado a planear, dirigir y ejecutar acciones; tendientes al logro del desarrollo social sostenido, basado en actividades productivas económicamente rentables y socialmente justas; tendientes reducir la brecha de pobreza, reducción de la desnutrición crónica (desnutrición crónica cero), mejorar los servicios de salud principalmente de la madre, mejorar los resultados del aprendizaje escolar, reducción del analfabetismo (analfabetismo cero), acceso a los servicios sociales básicos y oportunidades de mercado con el propósito de constituir una sociedad regional identificada con sus intereses e igualdad de oportunidades; del ámbito

¹ GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. [en línea]<<http://www.regiontacna.gob.pe/grt1/i>>

geográfico del departamento de Tacna. Objetivos a concretarse, a través del uso óptimo de los recursos financieros, humanos y materiales; con participación activa de las Instituciones Públicas, Privadas y Sociedad Civil.

Los objetivos estratégicos contenidos en el presente Plan Estratégico Institucional, son los consignados en el Plan de Desarrollo Concertado 2005 - 2012 aprobado por D.S. Nº 005-2005-PCM, los mismos que están orientados a promover el desarrollo socioeconómico integral y sostenible del ámbito geográfico del Gobierno Regional, a través de la generación de actividades productivas transformadoras y sostenibles, instalación de servicios e infraestructura de soporte implementada y consolidada, desarrollo del potencial humano y estilos de vida saludable, y gobernabilidad con participación ciudadana consolidada.

El Gobierno Regional de Tacna, aspira a desarrollar una gestión participativa y transparente, generadora de confianza y buena imagen institucional con acciones de modernidad, tecnología y emprendimiento; donde la responsabilidad de sus funcionarios y servidores públicos esté orientada a atender las demandas de la población.

2.2.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

a) MISIÓN

Organización orientada a la prestación de servicios públicos y a la ejecución de infraestructura social y económica impulsando el desarrollo armónico, sostenido y sustentable de la Región Tacna con la finalidad de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población.

b) VISIÓN

Gobierno Regional tendiente al desarrollo sostenible y calidad de vida, atractivos para la Inversión, promoviendo la transformación de flujos económicos e impulsando los servicios, el turismo y la exportación.

2.2.3 ASPECTOS A CONSIDERAR

PRIORIDADES

Reorientar la vocación productiva en las áreas de mayor competitividad regional a través de actividades y proyectos de inversión debidamente priorizados.

Ejecutar proyectos de interconexión transversal, para fortalecer la generación de actividades tendientes al desarrollo de la región.

El desarrollo de las capacidades humanas y su conservación de salud nos permitirá contar con un recurso humano acorde con las necesidades de las vocaciones productivas.

La gestión del Gobierno Regional básicamente pretende establecer una línea de acción tendiente al fortalecimiento de sus dependencias y a la coordinación entre ellas con la finalidad de establecer en el marco de la normatividad los objetivos de desarrollo establecidos en el Plan de Desarrollo Regional.

Gestión pública eficiente brindando una atención oportuna dentro de la concepción de transparencia y celeridad de una organización moderna.

Fortalecer las acciones para la implementación del proceso de descentralización contando con la participación mayoritaria de la población.

2.2.4 DIAGNÓSTICO DE LOS PROGRAMAS PRINCIPALES

a) PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO

En los últimos años se ha registrado una baja rentabilidad y productividad de la actividad agropecuaria, debido a muchos factores, entre ellos se tiene la aguda escasez de agua en esta Región, por cuanto es conveniente reemplazar los actuales sistemas de riego por otras de mayor eficiencia.

La actividad pesquera artesanal presenta una insuficiente tecnología; la producción pesquera es aleatoria y estacional y más aún en los últimos años se vio afectada por fenómenos climáticos ya conocidos y se tiende actualmente a la búsqueda de nuevas técnicas para diversificar la producción.

La industria se encuentra desarticulada sin innovación tecnológica y de aprovisionamiento de insumos extra regionales; la infraestructura de soporte no es la más adecuada ni tampoco existe un atractivo para el inversionista respecto a otras regiones, no obstante se espera la reglamentación en lo que a industria se refiere en el sistema de Zofra Tacna.

La Región Tacna cuenta con interesantes atractivos turísticos los cuales deben ser tratados y fortalecidos para su conversión en productos turísticos. Nuestra condición de frontera nos favorece en la oportunidad de captar turistas de tránsito para ello se le debe ofertar en programas y paquetes turísticos que permitan superar el actual índice de pernoctabilidad, que según cifras de la Dirección de Turismo esta en el orden de 1.5 al 2002.

b) PROGRAMA DE INTERCONEXIÓN VIAL

Durante muchos años la carretera Panamericana Sur fue la única carretera asfaltada con la que contábamos en el Departamento de Tacna luego se sumó la Costanera y otras para Distritos aledaños. El crecimiento de las ciudades y sus poblaciones incrementa la necesidad de mayor vínculo con otras áreas regionales y extra regionales para fortalecer la dinámica comercial, económica, social, etc. y alcanzar mayor integración con países limítrofes dada nuestra situación geoeconómica.

c) PROGRAMA EDUCATIVO

El crecimiento poblacional genera entre otros un déficit de aulas escolares, sumado a ello el deterioro de algunos centros educativos debido al sismo del 2001 y que a la fecha no se supera los daños

ocasionados. Se estima que por motivos socio económicos, la falta de comunicación en la familia, la vida moderna hace que se agudice los problemas de deserción de los niños en la edad escolar; por otro lado los valores y niveles culturales están descendiendo en la población en general.

d) PROGRAMA DE SALUD

Con la creación de diversos programas de salud la cobertura de atención ha mejorado significativamente tanto en área geográfica como en población atendida, no obstante permanecen índices de mortalidad general los cuales han decrecido en el transcurrir de años. Los programas de capacitación como una promoción en las formas de conducta saludables de la población permitirán que al 2006 se incremente en un 20% la extensión de uso en los servicios de salud.

e) PROGRAMA DE DESARROLLO REGIONAL

Actualmente se percibe una débil correspondencia entre el sector público comunidad, dada las actuales circunstancias de la puesta en marcha de una nueva región se torna necesario consolidar el proceso de descentralización.

La dependencia en la que hemos estado inmersos por el centralismo ha permitido una desarticulación de la inversión pública y esto nos conlleva a la duplicidad de acciones, error que debemos superar con la concertación, coordinación así como la puesta en marcha de talleres participativos.

La puesta en marcha del Gobierno Regional conlleva al establecimiento de una nueva organización, en la cual las instituciones dependientes de este no tienen un cabal conocimiento de sus funciones institucionales se suma a esto la falta de líderes, capaces de conjugar tanto el talento técnico como el social y político.

2.2.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA²

El Gobierno Regional de Tacna, según el Título Quinto de su Reglamento de Organización y Funciones, tiene la siguiente estructura orgánica:

La Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Tacna, es la siguiente:

A.- ÓRGANO NORMATIVO Y FISCALIZADOR

a. Consejo Regional

Secretaría del Consejo Regional

² GOBIERNO REGIONAL DE TACNA. ESTRUCTURA ORGÁNICA.[en línea]
< <http://www.regiontacna.gob.pe/grt1/organigram.php>>

B.- ÓRGANOS EJECUTIVOS – ALTA DIRECCIÓN

Presidencia Regional

Vice Presidencia Regional

Gerencia General Regional

Trámite documentario y Archivo Institucional

Centro de Enlace Lima

C.- ÓRGANOS CONSULTIVOS, DE COORDINACIÓN Y CONCERTACIÓN

Consejo de Coordinación Regional (CCR)

Comisión Ambiental Regional (CAR)

Comité Regional de Seguridad Ciudadana (CORESEC)

Comité Regional de Defensa Civil (COREDECI)

Agencia Regional de Fomento de la Inversión Privada

D.- ÓRGANO DE CONTROL

a. Órgano de Control Institucional

E.- ÓRGANO DE DEFENSA JUDICIAL

Procuraduría Pública Regional

F.- ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO

Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y
Acondicionamiento Territorial

Sub-Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento
Territorial

Sub-Gerencia de Presupuesto

Sub-gerencia de Desarrollo Organizacional

Oficina Regional de Asesoría Jurídica

Oficina Regional de Promoción a la Inversión Privada

Oficina Ejecutiva de Supervisión

Oficina Ejecutiva de Defensa Nacional

Oficina Ejecutiva de Programación e Inversiones

Oficina Ejecutiva de Cooperación Técnica Internacional

G.- ÓRGANOS DE APOYO

Oficina Regional de Administración

Oficina Ejecutiva de Recursos Humanos

Oficina Ejecutiva de Contabilidad

Oficina Ejecutiva de Tesorería

Oficina Ejecutiva de Abastecimiento y Gestión Patrimonial

Oficina Ejecutiva Mecánico

Oficina Regional de Administración de Bienes Inmuebles

Oficina de Relaciones Públicas e Imagen Institucional

Oficina de Tecnología de la Información y Comunicaciones

H.- ÓRGANOS DE LÍNEA

Gerencia Regional de Infraestructura

Sub-Gerencia de Obras

Sub-Gerencia de Estudios

Sector:

Dirección Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones

Gerencia Regional de Desarrollo Económico

Sub-Gerencia de Promoción de Inversiones

Sub-Gerencia de Promoción a las Exportaciones

Sectores:

Dirección Regional Sectorial de Energía y Minas

Dirección Regional Sectorial de Agricultura

Dirección Regional Sectorial de la Producción

Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo¹

Gerencia Regional de Desarrollo Social

Sub-Gerencia de Gestión y Promoción del Desarrollo Social

Sub-Gerencia de Gestión y Promoción del Desarrollo Humano

Sectores:

Dirección Regional Sectorial de Salud

Dirección Regional Sectorial de Educación

Dirección Regional Sectorial de Trabajo y Promoción del Empleo

Dirección Regional Sectorial de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Archivo Regional

Aldea Infantil San Pedro de Tacna

Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente

Sub-Gerencia de Recursos Naturales

Sub-Gerencia de Gestión Ambiental

I.- ÓRGANOS DESCONCENTRADOS

Sub-Región de Tarata

Sub-Región de Candarave

Sub-Región de Jorge Basadre

J.- ORGANISMO PÚBLICO DESCENTRALIZADO REGIONAL

- a. Comité de Administración de la Zona Franca y Zona Comercial de Tacna
ZOFRATACNA

K. PROYECTO

- a. Proyecto Especial Tacna (PET)

2.2.6 LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo.

Una competencia tiene tres componentes: el saber hacer (conocimientos), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer (factores situacionales y de estructura de la organización).

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a hacer características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación. Esto introduce al modelo de Iceberg, donde muy gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales, entendiéndose por estar en la superficie.

A principios del siglo, bajo el paradigma racional, se concibe la organización como un sistema cerrado, estable y altamente estructurado, susceptible de una rígida planificación y control. A medida que la sociedad evoluciona desde el punto de vista técnico, social y económico y eleva las expectativas de calidad de vida de los seres humanos, las organizaciones cambian de un modo cualitativo, se extienden a todos los sectores de la actividad humana e incrementan su complejidad y ambigüedad hasta convertirse en lo que algunos autores llaman sistemas débilmente vinculados (Weick, 1979). En consecuencia, el viejo paradigma ya no se adecua a la manera de ver hoy las organizaciones y ha tenido que sustituirse por otros.

Surge la necesidad de que los futuros gerentes aprendan a utilizar las capacidades del personal; siendo capaces de comunicarse, tomar decisiones, dirigir, crear un ambiente motivador y positivo, así como resolver conflictos,

destacando las necesidades de liderazgo. Los líderes en las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios, entender la historia, el entorno, la tecnología y a los empleados de la empresa. El elemento humano debe ser observado, interpretado y encauzado; así debe funcionar una gerencia y un liderazgo decisivo, siendo oportuno y de alta calidad en un mundo rápidamente cambiante.

El enfoque de las relaciones humanas atrajo la atención de los gerentes sobre el importante papel que desempeñan los individuos para determinar el éxito o el fracaso de una organización. La dignidad humana, la autoestima del individuo y las relaciones son asuntos importantes que los gerentes eficaces deben tener en cuenta al tomar decisiones. La explotación, la manipulación y la insensibilidad hacia las personas no son aceptadas en las organizaciones con una gerencia orientada hacia las personas.

El enfoque de las ciencias de la conducta impugnaba el hecho de que tanto los profesionales como los estudiantes hubieran aceptado sin una validación científica la mayor parte de la teoría sobre la gerencia que les precedía y deseaban someter a prueba la teoría y ver que era válido y qué no lo era. Cuando se utiliza el término ciencias de la conducta, se refiere a las disciplinas de la psicología, sociología y antropología.

2.3 COMPETENCIAS GERENCIALES

Para Hellriegel y otros (2002, p.5), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Levy – Leboyer³ (citada en Vásquez; 2005), quien plantea una serie de competencias universales para los cuadros superiores, estas son: Presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales, análisis así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros.

Según la citada autora, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las

³ Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España.

convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Por otra parte, Alles (2005)⁴ plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

En este sentido, al revisar los requerimientos del mercado laboral de gerentes para diferentes niveles organizacionales, así como el perfil demandado, se encuentran un conjunto de competencias que de manera reiterativa se exige. Entre ellas se encuentran:

1. Competencias Gerenciales

a) Habilidades de dirección, liderazgo, toma de decisiones, gestión de talento

⁴ Alles, Martha Alicia (2000) Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias.

humano, planeación estratégica.

- b) Servicio al cliente: capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, establecer prioridades, solicitar retroalimentación y buscar continuamente la satisfacción de éste.
- c) Efectividad personal: capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con otros, entender los puntos de vistas de otros y crear sinergia para lograr resultados.
- d) Toma de decisiones: tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas.
- e) Trabajo en equipo: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con los miembros del equipo.
- f) Desarrollo de personas: evaluar necesidades de desarrollo, identificar trayectorias adecuadas, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo, manejar trabajo en equipo efectivo.
- g) Liderazgo: capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad, distribución de responsabilidades.

2. Competencias Personales y Humanísticas

- a) Habilidades de comunicación, desarrollo de hábitos positivos, crecimiento personal, ampliación de paradigmas.
- b) Competencias cognitivas, se refiere a elementos intelectuales, estructurales y al manejo de información por parte del individuo.

- c) Adaptabilidad, capacidad de manejar situaciones de cambio, retos y explorar nuevas metodologías.
- d) Orientado a resultados, persistir a pesar de los obstáculos e impedimentos.
- e) Aprendizaje continuo: capacidad para aprender continuamente de la experiencia, perseguir oportunidades de desarrollo, buscar retroalimentación y modificar positivamente hábitos y conductas.

2.4 EL GERENTE

Una empresa de negocios tiene dos entradas principalmente: los recursos humanos y los materiales. Las entradas en recursos humanos están formadas por las personas que trabajan en la empresa, quienes contribuyen en la organización con su tiempo y energía a cambio de salarios y otras recompensas tangibles e intangibles. Los recursos materiales consisten en materias primas e información, los cuales son transformados o utilizados en combinación con los recursos humanos para proporcionar otros recursos.

Al pensar en el recurso humano es preciso comprender que la conducta humana es el resultado complejo de nuestras intenciones, de la forma como percibimos una situación inmediata y de los supuestos o creencias que tenemos sobre una situación y sobre la gente que está en ella. Estos supuestos están basados a su vez, en nuestra experiencia pasada, en normas culturales y en lo

que otros nos han enseñado a esperar, lo que hace necesario entender cómo funcionan las personas que se encuentran dentro de ellas, especialmente los gerentes quienes tienen que tomar decisiones organizacionales, formular políticas y dictar reglas (Schein, 1982).

En este marco, estudios señalan que los gerentes desarrollan competencias y mediante éstas son ellos quienes dirigen una organización obteniendo beneficios económicos y de desarrollo humano, dos elementos con los que debe operar y tratar un gerente para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, por lo que es necesario y urgente determinar cuáles son los elementos que definen realmente al gerente; si se considera que las personas conforman el soporte básico y el elemento más tangible de cualquier empresa⁵.

El trabajo de un gerente es el planeamiento, la organización, la integración y la medición (Drucker, 2002). Donde el gerente tiene que integrarse en sentido descendente, es decir con el trabajo de las personas subordinadas a él y colateralmente, o sea con aquellas sobre las cuales no ejerce control administrativo.

El gerente individual necesita desarrollarse, exactamente como la empresa

⁵ Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez. (1991). Capacitación Efectiva. Editorial McGraw-Hill, México.

y la sociedad. En primer lugar, debe mantenerse atento y mentalmente despierto, necesita afrontar problemas, tiene que adquirir hoy las habilidades que le conferirán efectividad mañana, necesita la oportunidad de reflexionar acerca del sentido de su propia experiencia y sobre todo necesita una oportunidad para reflexionar acerca de sí mismo y aprender el modo de hacer valer sus cualidades (Drucker, 2002).

Una de las cualidades, pero también uno de los defectos de un trabajador basado en el conocimiento, es decir un gerente; es pretender que su propio trabajo le depare satisfacción y estímulo.

Ser gerente significa tener responsabilidad, porque sus fines deben reflejar las necesidades objetivas de la empresa; debe comprometerse con ellas en un acto positivo de asentamiento. Debe conocer y comprender las metas finales de la empresa, lo que se espera de él y por qué, con qué patrón se lo medirá y cómo.

La dirección participativa, el aseguramiento de la calidad, los programas de servicio al cliente, la implantación de tecnología nueva, los programas de compras de acciones de los empleados, los programas de premios, los programas para emprendedores, las técnicas de cambio en la organización, todos estos enfoques gerenciales tienen una cosa en común: deben ser dirigidos.

La dirección es el proceso llevado a cabo por uno o más individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posibles si un individuo actuara solo. Peter Drucker (2002) opina que la función de la dirección es hacer que otras personas sean productivas.

Los gerentes eficaces están decididos a hacer que sus empleados sean productivos y que ellos mismos tienen la habilidad de inspirar a la gente. Si se pretende detener el declive en el rendimiento de la industria y de los servicios, los gerentes deben estar en primera fila y aplicar las mejores técnicas, conocimientos y entendimiento día a día.

Los gerentes determinan aquello que debe dirigirse; los ejecutivos se encargan de esa dirección. El gerente es quien idea la empresa, el gerente es quién determina lo que debe hacerse, delega los puestos necesarios para alcanzar los resultados deseados; estableciendo los requisitos, genera también la mayor parte del dinero y conduce al conjunto hacia las oportunidades para acumular riqueza.

Pero el tener el título fijado en la puerta o grabado en elegantes tarjetas de presentación no lo convierte al gerente en tal. Para ser hay que hacer, y quien no hace tampoco es.

El gerenciar requiere un cúmulo de competencias particulares que, en la actualidad, no forman parte de los programas curriculares de la educación formal. Sin embargo, es posible aprender cómo convertirse en gerente. Mucho de ello es conceptual, otra gran parte es energía y la mayor parte es dirección.

Los gerentes siempre deben mantener su vista en el objetivo real, pero sin dejar de mantenerse actualizado sobre lo que está sucediendo. El gerente comprende la necesidad de cada uno de los componentes del proyecto y asigna su administración a una persona, bajo su dirección. La forma en que el gerente fija y dirige el trabajo de los ejecutivos del proyecto predetermina el grado de éxito del mismo. Todos los componentes deben funcionar individualmente y en armonía, para que todo el proyecto llegue a feliz término.

Según Crosby (1991) un gerente debe ser: (a) un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información; (b) ético: el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás; (c) siempre disponible: las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso; (d) decidido: los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder; (e) enérgico: la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás;

(f) fiable: un comportamiento estable es clave de la fiabilidad. Nada provoca la ineficiencia de una organización que el tener que estar adivinando aquello que puede agradar o desagradar al jefe; (g) sensato: al convertirse en gerentes hay quienes sienten que el poder les autoriza a dejar de tratar con la realidad; llevan a cabo acciones aparentemente fundamentadas, pero que, en realidad pueden deteriorar la organización; (h) modesto: resulta muy fácil llegar a la conclusión de que son el principio y el final de todo lo que acontece. Pueden desarrollar la idea de que ellos deben pensar en todo y de que no se les aprecia como es debido; (i) apasionado: centrado en el trabajo es otra forma de decir apasionado en el mejor sentido y; (j) agradable: saben que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su preeminencia.

2.4.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL

2.4.1.1 DEFINICIÓN

Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones. Esto se hizo bien sea en

función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos organizacionales⁶.

2.4.1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades⁷.

c) Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

⁶ Robbins, S. (2000). Administración, Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana C.A. México.

⁷ Stoner, J. (1996). Administración. Prentice Hall. México.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

d) Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- 1) Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- 2) Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- 3) Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- 4) Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- 5) Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

e) Organizaciones Sociales

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Pueden distinguirse dos etapas principales:

- 1) La estructuración o construcción del mismo.
- 2) Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa debe analizarse los elementos que la forman:

- Recursos Humanos.
Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- Recursos Materiales.
Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.
- Recursos Técnicos.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

2.4.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos⁸.

Existen dos tipos de sistemas:

- **Sistema Abierto:**

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminados.

Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a) Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b) Procesamiento: Transforma las entradas en salidas o resultados

⁸ Melinkoff, R. (2000). La Estructura de la Organización. Los Organigramas. Contexto Editores. Caracas.

- c) Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d) Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

- **Sistema Cerrado:**

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto).

Denominado también mecánico o determinista.

No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto.

Todo sistema depende en alguna medida del ambiente.

La Organización como sistema abierto es antigua.

Herbert Spencer afirma:

Un organismo social se parece a un organismo individual en los siguientes rasgos fundamentales:

- Crecimiento
- El hecho de hacerse más complejo, sus componentes necesitan mayor interdependencia.
- Su vida tiene mayor duración en comparación con la de sus componentes.
- Porque en ambos casos la creciente integración va paralela a una creciente heterogeneidad.

2.4.3 COMPLEJIDAD DE ORGANIZACIONES

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros⁹.

Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificulta las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el

⁹ García, O. y Martín, F. (2000). Administración y Desarrollo Gerencial. Buenos Aires. Diana.

persona, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad.

2.4.3.1 CARACTERÍSTICAS

1) Complejidad:

Existen organizaciones altas y bajas.

Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta.

Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

2) Anonimato:

Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

3) Rutina estandarizada:

Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

4) Estructura especializada no oficiales:

Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

5) Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones:

Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

6) Tamaño:

Va depender del número de participantes y dependencias.

Según el enfoque de Katz y Kahn:

- **La importación-transformación-exportación de energía:**

Las organizaciones obtienen insumos del ambiente, necesita refuerzos energéticos de otras instituciones y de otras personas, ningunas son auto sostenidas ni autosuficientes. El ciclo de importación-procesamiento y exportación constituye la base fundamental en el sistema abierto y la interacción con el ambiente.

- **Sistemas son ciclos de eventos:**

Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico.

- **Entropía negativa:**

Es un proceso por el cual las formas organizadas convergen en el agotamiento, desorganización, desintegración y conduce a la muerte.

- **Equilibrio:**

Se observa en el proceso homeostático, lo cual regula la temperatura corporal. Sobre la base de (Kurt Lewin), manifiesta que los sistemas responden a los cambios o se anticipan ante ellos.

- **Equifinalidad: Indicó (Von Bertalanffy)**

Tiene condiciones y caminos diferentes, existen varios modos y métodos para alcanzar un objetivo y así conseguir mejores resultados.

2.4.4 LA ORGANIZACIÓN

Las Técnicas - Según Tavistock:

En la técnica existe una relación con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas, eso se ayuda con la tecnología disponible. Hay un sistema técnico dependiente: depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta esto cambia de acuerdo a la empresa; está determinada por la especialización del conocimiento (habilidades para operar determinadas máquinas, equipos, materias primas), en las empresas.

La tecnología determina las características de las personas que la empresa necesita (ingenieros, mano de obra).

El sistema técnico tiene que responder con la información técnica que se necesita para conseguir los objetivos organizacionales; el sistema técnico limita y se adapta al sistema social o a la necesidad de negociar con los trabajadores el desempeño de tareas y a su vez determina la capacidad que tienen los trabajadores para negociar tanto las tareas como la relación que se establecen durante la realización del trabajo en la organización.

En Enfoque Socio técnico:

Concibe a la organización como un lugar donde se combinan la tecnología (trabajo, equipo) y al mismo tiempo con el sistema social (sistema que se enfoca en aquellos que realizan el trabajo).

Tanto el sistema técnico como el social están en permanente interacción, la naturaleza del trabajo incide en la organización de las personas. Cualquier sistema de producción necesita tanto una organización tecnología como una de trabajo.

La tecnología condiciona y limita la clase de organización del trabajo, esta presenta características sociales y psicológicas propias que son independientes de la tecnología.

2.4.4.1 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Según Melinkoff,

1. El principio del objetivo. Toda organización y cada parte de la misma debe constituir una expresión de objetivo de la empresa, o carecerá de significado, siendo por lo tanto redundante.
2. El principio de especialización. Las actividades de cada uno de los miembros de un grupo organizado deberán confinarse, en todo lo que sea posible, a la ejecución de una sola función.
3. El principio de coordinación. El objetivo de la organización de por sí, a diferencia del objetivo de la empresa es facilitar la coordinación; unidad del esfuerzo.
4. El principio de autoridad. En todo grupo organizado, la autoridad suprema debe descansar en alguna parte. Deberá existir una clara línea de autoridad que emana de la autoridad suprema a cada uno de los individuos del grupo.
5. El principio de responsabilidad. La responsabilidad de un superior por los actos de sus subordinados es absoluta.

6. El principio de definición. El contenido de cada puesto, tanto en lo que se refiere a los deberes que implica como a la responsabilidad y autoridad que en el mismo radican y a sus relaciones con otros puestos, deberá ser claramente definido por escrito y dado a conocer a todos aquellos a quienes concierna.
7. El principio de reciprocidad. En todo puesto, la responsabilidad y autoridad deben ser equivalentes.
8. El ámbito de control. Ninguna persona deberá supervisar a más de cinco, o como máximo seis subordinados directos, cuyos trabajos se relacionan entre sí.
9. El principio de equilibrio. Es esencial que las diversas unidades de organización se mantengan en equilibrio.
10. El principio de continuidad. La reorganización es un proceso continuo; en toda empresa deberán efectuarse previsiones específicas a este respecto.

Según Terry:

1. Principios de organización dinámica. La organización debe ser dinámica; debe tomar en cuenta los cambios de la empresa.
2. Principio de funciones. Las funciones son las principales entidades en cuyo derredor forma el gerente una eficaz estructura orgánica.

3. Principio del aumento de las relaciones orgánicas. Cuando se agregan personas a una estructura de organización el número de relaciones orgánicas aumenta en una proporción mucho mayor que el número de personas agregadas.
4. Principio de sencillez. Al organizar, sólo hay que incluir las actividades y manejarlas con la mayor sencillez práctica.
5. Principio que rige los canales definidos de supervisión. Para cualquier empresa, las diversas unidades de organización deben estar conectadas por canales de supervisión claramente definidos.
6. Principio de autoridad y responsabilidad. Para lograr relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.
7. Principio de responsabilidad definida. En un tiempo dado una persona hará más cuando se le asigne la responsabilidad de realizar una tarea definida.

La administración es una función vital, dinámica y evolutiva, que tiene la articularidad de adaptarse al medio social donde actúa y, además, está influenciada por él. Esto explica el fracaso de pretender imponer algunas experiencias dentro de la actividad administrativa de un medio social a otro medio, concretamente de un país a otro; las condiciones sociales, económicas, políticas y tecnológicas tienen marcada influencia sobre la administración; por lo

tanto tiene que tomarse muy en cuenta esas condiciones para lograr los fines y objetivos.

Actualmente diversos autores consideran que a pesar que la administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo fue muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones, problemas y situaciones con que se enfrentó durante las últimas siete décadas en el mundo industrial.

Por lo tanto, la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar diferentes recursos, etc. Toda organización o empresa necesita que los administradores realicen numerosas actividades administrativas orientadas hacia áreas o problemas específicos.

Es por ello, que esta actividad, se volvió tan importante como el mismo trabajo por ejecutar, a medida que este fue especializándose y que la magnitud de las operaciones fue creciendo de modo alarmante. Esta actividad como proceso contiene una serie de elementos que según Urwich (1943) citado por Chiavenato (ob.cit p. 100), son exactamente los propuestos por Fayol, pero resumidos en

siete aspectos como es: planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación.

No obstante, desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en término de cuatro funciones específicas para los gerentes: la planificación, organización, dirección y control.

Planificación

La planificación implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins, 2000, p.212)¹⁰, su propósito radica en que ofrece una dirección, reduce el impacto al cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares que se usarán para el control, como tal la misma muestra una dirección tanto a los gerentes como a los no gerentes, cuando los empleados saben hacia donde se dirige la organización pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo.

Sin planificación los departamentos podrían trabajar para propósitos antagónicos, impidiendo así que la organización avance eficientemente hacia

¹⁰ Robbins, S. (2000). Administración, Teoría y Práctica. Prentice Hall Hispanoamericana C.A. México.

sus objetivos. Igualmente esta actividad, reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia delante y prevenir los cambios, considerar el impacto de éstos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso.

También ayuda a aclarar las consecuencias de las acciones que los gerentes deben emprender en respuesta al cambio. Además, la planificación reduce las actividades redundantes y dispendiosas. La coordinación antes de los hechos tiene grandes probabilidades de detectar a tiempo el desperdicio y la redundancia y finalmente, la planificación establece los objetivos y normas que se emplearán para ejercer el control con el propósito de visualizar y comparar el rendimiento real con los objetivos e identificar cualquier desviación significativa y emprender las acciones correctivas.

De este modo, en las organizaciones la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan idea clara de qué deben organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás les sigan, el control se convierte en un ejercicio insignificante. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de la organización, por lo que la planificación es fundamental. (Stoner, 2001)¹¹.

¹¹ Stoner, J. (2001). Administración. Prentice Hall. México.

Por regla general, las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes. Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización. Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias.

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica, por lo que se debe definir la misión, una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar de la organización en el mundo, los mismos difieren en tres sentidos fundamentales (Stoner, ob.cit): El horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Los principios de la planificación son los siguientes:

- **Racionalidad**, el cual exige que se establezcan objetivos claros y precisos, y encuadrados dentro de la realidad y que respondan a la dinámica social.
- **Previsión**, que implica la fijación de plazos definidos para ejecutar acciones que se planifican.
- **Unidad**, los planes deben tener unidad, es decir, deben formar una integración orgánica, armónica y coherente. El principio de unidad está ligado estrechamente al proceso de coordinación.

- **Flexibilidad**, el plan o planes deben ser flexibles y adaptables. Esto significa que deben tomarse las provisiones necesarias con el fin de dotarlos de mecanismos de ajuste a los cambios que se operen.
- **Continuidad**, los planes deben ser un proceso continuo, cumplido uno debe formularse otros. La falta de continuidad va contra la idea de racionalidad y contra el principio mismo de la planificación.
- **Simplificación y Estandarización**, este principio es de gran aplicación en el campo de la administración. Está ligado en cierta medida a algunos requisitos de la planificación vistos con anterioridad.
- **Inherencia**, la planificación es necesaria en cualquier tipo de organización social para alcanzar sus fines, objetivos y metas.

En esta etapa participa toda la organización, se requiere contar con una organización adecuada y con una buena dirección. Implica esto que esa empresa debe estar organizada científicamente sobre la base de principios, normas y leyes de la administración científica.

Organización.

Tal como refiere Stoner (ob.cit.), organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva,

que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización y finalmente, establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

Los elementos de la organización lo constituye la división del Trabajo el cual se establece para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: la primera; jerarquización que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; departamentalización que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

De igual manera, la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía, rapidez en el desarrollo de los objetivos.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de líneas como de asesoría. Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización.

Por lo tanto se encuentran en la cadena de mando, los gerentes de unidades de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa, pues sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

Existen factores internos y externos que influyen en la estructura organizacional, entre los internos están el enfoque conceptual adoptado toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizadas, diversidad de productos y clase de operación, Tamaño de la organización, y características de los empleados. Entre los factores externos encontramos la tecnología, características del mercado, dependencia del medio ambiente.

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa.

Dirección.

La dirección comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Cuando un administrador se interesa por sí mismo en la función directiva, comienza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con gente, pero no en una base completamente objetiva, ya que también él mismo es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente tanto con los individuos, como con los grupos. Pronto descubre como factor productivo que la gente no está solamente interesada en los objetivos de la empresa; también tiene sus propios objetivos.

Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador se da cuenta pronto que debe pensar en términos de los resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección. La definición más amplia concibe la dirección como un proceso de

integración por medio del cual personas autorizadas crean, mantienen y gestionan una organización en lo que respecta a la selección y cumplimiento de objetivos. (Bittel, 1999).

Esta concepción tiene la ventaja de que denota un proceso que se desarrolla continuamente a lo largo del tiempo. Engloba la idea de organización orientada hacia los objetivos como marco fundamental de la acción de dirigir una empresa, así como el concepto de las personas específicas sobre las que recae la responsabilidad de la dirección.

Existen otras definiciones ampliamente utilizadas, que amplifican el concepto básico para su utilización en los escenarios de la práctica real, por un lado se establece que la Dirección consiste en hacer las cosas por medio de otras personas, esta definición resalta los conceptos de trabajo en equipo, delegación y resultados.

La dirección es parcialmente un arte y parcialmente una ciencia (Bittel, ob.cit.). Esta definición tiene en cuenta la existencia de unas habilidades intuitivas y subjetivas en el proceso de dirección y la creciente importancia de los conocimientos ya verificados como guía para las decisiones y acciones de dirección. Asimismo, constituye una disciplina académica y profesional. Esta definición da a entender que en el conjunto de asignaturas que componen los programas de facultades, escuelas superiores e instituciones técnicas, se incluye

un conjunto de conocimientos correspondientes a esta área, que pueden enseñarse.

Dentro de los elementos de la dirección, se pueden considerar:

Toma de decisiones: Significa la elección de un curso de acción o alternativa. Al tomar decisiones es necesario antes de evaluar las alternativas, definir y analizar el problema, para posteriormente aplicar la decisión o alternativa que mejor se sugiera.

Integración: al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán o dicho en otras palabras, se les ambientará; pero finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

Motivación: la motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

Comunicación: la comunicación es cualquier grupo que se trate, es de vital importancia ya que involucra a los individuos no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información se les da.

Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Por su misma naturaleza, la práctica de la dirección requiere que todos los directivos consideren la realidad de una situación cuando apliquen la teoría o las técnicas correspondientes.

Control

El control es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación, por cuanto sirve al gerente para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control lo constituye la toma de medidas correctivas que se requieran. (Stoner, ob.cit).

El proceso de control consiste en cuatro pasos separados y diferentes como son: Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: en un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fecha límites específicas. Esto es importante por varios motivos.

En primer lugar, las metas definidas en forma vaga, por ejemplo “mejorar las habilidades de los empleados”, son igual que palabras huecas, mientras los gerentes no empiezan a especificar que quieren decir con “mejorar” y que pretenden hacer para alcanzar esta meta y cuando. En segundo lugar las metas enunciadas con exactitud se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad que las palabras huecas. Por último, los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.

Medir los resultados: al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros: en muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos.

Ahora es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Tomar medidas correctivas: este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar cambios en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios registrados en años recientes este aspecto del control ha ido adquiriendo cada vez más importancia.

Según Steingraber (citado por Stoner, ob.cit.), algunos cambios ambientales más apremiantes son la índole cambiante de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos-entregas, la importancia de agregar valor a los productos y servicios como vía para crear demanda de consumo, los cambios en la cultura de las organizaciones y la creciente necesidad de delegar y hacer trabajo en equipo en las mismas.

Los gerentes pueden implementar controles, ya sea antes de comenzar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado. En el primer caso, se trata del control preventivo o anterior a la acción, en el segundo, el control concurrente y en el último caso el control correctivo o posterior a la acción. (Robbins, ob.cit).

(Koontz, 1998) El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control presente en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismo por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto de las normas y activa

cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentarse con información que permita comparar el desempeño con una norma y emprender acciones correctivas. El control administrativo, suele ser considerado como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato doméstico común.

Esto se advierte claramente al observar el proceso de retroalimentación. Los administradores miden el desempeño real, lo comparan con las normas e identifican y analizan desviaciones. Pero para poder hacer las correcciones necesarias deben desarrollar entonces un programa de acción correctiva e instrumentarlo a fin de alcanzar el desempeño deseado.

2.4.4.2 LOS ORGANIGRAMAS

Para Terri

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Melinkoff

Señala que la finalidad de un organigrama se fundamenta en la condición de reflejar hasta donde sea posible la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones, además de sus estratos jerárquicos.

- Cuando las líneas son verticales indican que existe una autoridad formal de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores.
- Cuando se desplazan en sentido horizontal señalan que existe especialización y correlación.
- Cuando las líneas verticales caen directamente sobre la parte media del recuadro, indican “mando sobre”
- Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indica una relación de apoyo (la cual está colocada al lado de la unidad principal).

Las líneas no continuas formadas por puntos (...) o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación entre las diversas unidades administrativas de la organización. Las líneas verticales y horizontales que terminan en una punta de flecha, indican continuidad de la organización, esto quiere decir que existen más unidades semejantes que no están expresadas dentro de la estructura.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 TIPO

El tipo de investigación es básica, de naturaleza descriptiva correlacional, debido a que está basado en especificar propiedades, características y medir rasgos importantes de las variables a estudio: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional.

3.1.2 DISEÑO

Se adoptó el diseño (no experimental) descriptivo correlacional, transaccional; puesto que no se manipula la variable independiente; y se percibe medir la correlación directa existente entre dos o más conceptos o variables en un período de tiempo determinado 2010.

3.1.3 POBLACIÓN y MUESTRA

La población objeto a estudio estará constituida por los gerentes de las diferentes unidades organizacionales; así como también los trabajadores a su cargo.

CUADRO N° 01

| Categorías | Población |
|------------------------|------------------|
| Gerentes y Subgerentes | 20 |
| Trabajadores | 317 |
| TOTAL | 337 |

Fuente: Gobierno Regional de Tacna. Elaboración. Propia

Por lo tanto la población de nuestra investigación estará constituida por 337 personas; constituida por gerentes, subgerentes y trabajadores a su mando.

3.1.3.1 MUESTRA

3.1.3.1.1 PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR LA MUESTRA

$$n = \frac{NZ^2}{4(n-1)e^2 + Z^2}$$

Donde:

N= Población

n= Muestra provisional

Z=Nivel de confianza

E= 0,05 (precisión o margen de error)

Reemplazando tenemos:

Formula:

$$n = \frac{337 * 1,96^2}{4 (337-1) 0,05^2 + 1,96^2}$$

$$n = \frac{1294,61}{7,2016}$$

$$n = 179,76$$

$$n = 180 \text{ trabajadores}$$

Quedando nuestra muestra a estudio de la siguiente manera:

CUADRO N° 02

| Categorías | Población | Muestra |
|------------------------|------------|------------|
| Gerentes y Subgerentes | 20 | 11 |
| Trabajadores | 317 | 169 |
| TOTAL | 337 | 180 |

Fuente: Gobierno Regional de Tacna. Elaboración: Propia

3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS RECOLECCIÓN DE DATOS

3.2.1 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Para llevar a cabo los objetivos propuestos en el presente trabajo, se utilizaron como instrumentos de medición dos cuestionario; y la ficha de observación.

3.2.2 TÉCNICAS

La técnica para la aplicación del instrumento de medición del cuestionario es la **encuesta**; la cual se aplicará a los trabajadores y a los gerentes. Así también para analizar los resultados de gestión se usará la técnica de la **observación**.

3.2.3 VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Debido que el instrumento de medición aplicado es el cuestionario apoyado en la técnica de la encuesta, se validó el instrumento a través del coeficiente de Alfa Cronbach; alcanzando un índice de 0,84. Así mismo para la elaboración del constructo del instrumento se basó en la opinión de expertos, que estuvo integrado por docentes de la especialidad y especialistas en metodología de la investigación científica.

3.2.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó electrónicamente, utilizando para ello el programa Microsoft Excel versión Vista; y el software SPSS (versión 15) para presentar los Ítems mediante gráficas y, al mismo tiempo estimar las frecuencias absolutas y relativas de cada reactivo.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS É INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

A fin de determinar la influencia de las Competencias Gerenciales en la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna; se aplicó el cuestionario como instrumento de medición; aplicados a los gerentes, subgerentes y trabajadores. Los resultados son analizados, interpretados y comprobados empleando para ello los Software Estadísticos SPSS (versión 15) y Excel en versión Vista; los que serán mostrados a continuación.

4.2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

4.2.1 ANÁLISIS, E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A LOS TRABAJADORES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.

Con la finalidad de analizar las competencias gerenciales del Gobierno Regional de Tacna; se aplicó un cuestionario con 20 ítems; cuyos resultados son detallados a continuación:

DATOS GENERALES:

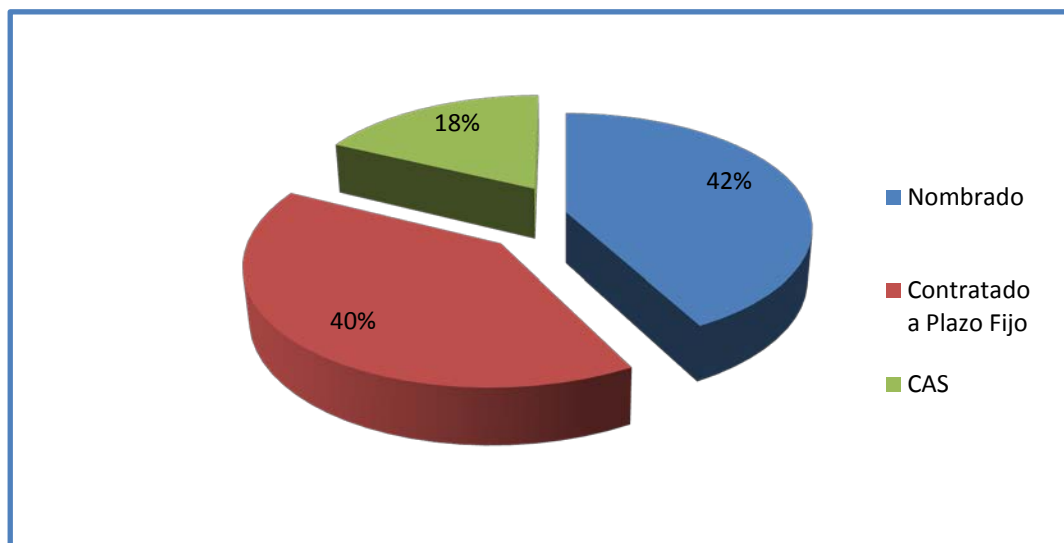
CONDICIÓN LABORAL

TABLA N°01

| Condición Laboral | f | % |
|-------------------------|------------|------------|
| Nombrado | 71 | 42 |
| Contratado a Plazo Fijo | 68 | 40 |
| CAS | 30 | 18 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N°01



Fuente: Tabla N° 01
Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico anterior se puede observar que, el 42% de los trabajadores encuestados pertenecen a la condición laboral de Nombrado, el 40% es contratado a plazo fijo; y, el 18% es CAS. De lo anterior se puede deducir que la mayor parte de los encuestados pertenecen a la modalidad de Nombrado.

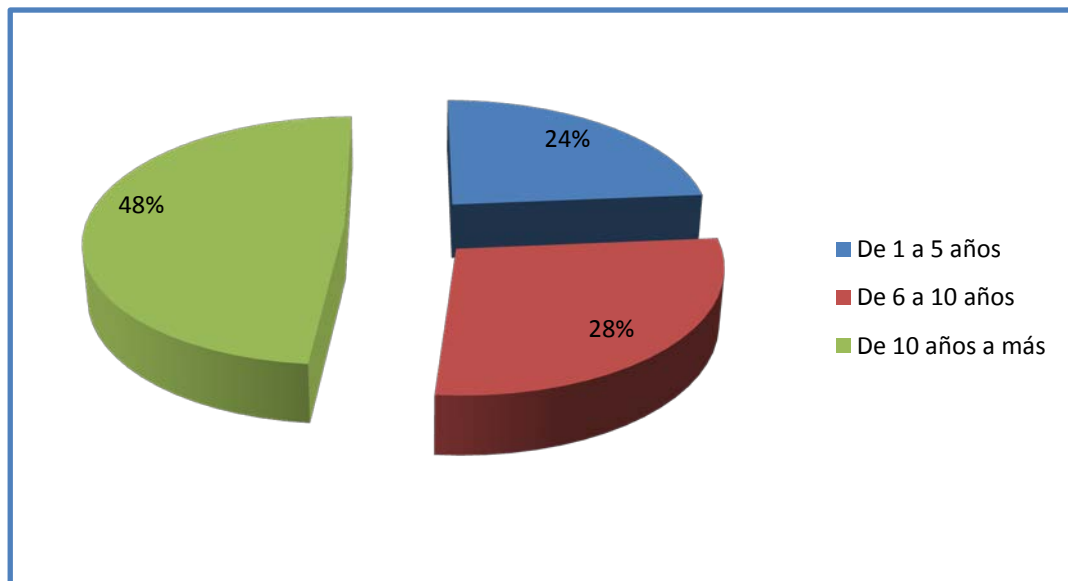
TABLA N° 02

AÑOS DE SERVICIO

| Años de Servicio | f | % |
|-------------------------|------------|------------|
| De 1 a 5 años | 40 | 24 |
| De 6 a 10 años | 47 | 28 |
| De 10 años a más | 82 | 48 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 02



Fuente: Tabla N° 02
Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico N°02 se puede observar que, el 48% de los trabajadores encuestados tienen entre 10 años a más de servicio, el 28% entre 6 a 10 años de servicio; y, el 24% entre 1 año a 5 años de servicio.

De lo anterior se puede denotar que la mayoría de los trabajadores tienen entre 10 años a más de servicio en el Gobierno Regional de Tacna.

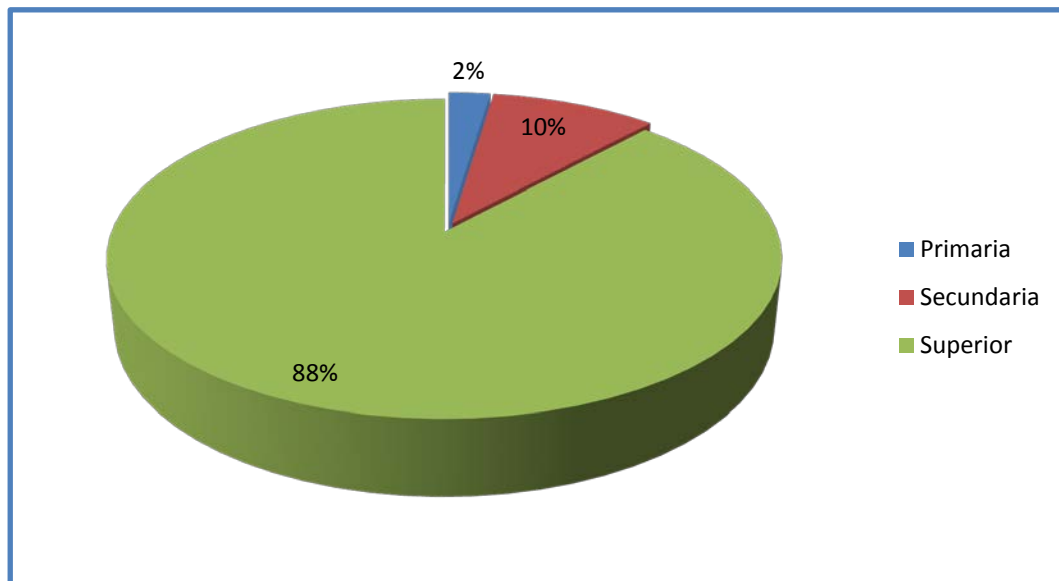
TABLA N° 03

NIVEL DE INSTRUCCIÓN

| Nivel de Instrucción | f | % |
|----------------------|------------|------------|
| Primaria | 4 | 2 |
| Secundaria | 16 | 10 |
| Superior | 149 | 88 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 03



Fuente: Tabla N° 03
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico se puede observar que el 88% de los trabajadores tienen estudios superiores; el 10% tienen estudios secundarios; y, el 2% poseen nivel de instrucción primario.

De lo anterior se puede deducir que la mayoría de los encuestados tienen estudios superiores.

II. DATOS ESPECÍFICOS

SUB DIMENSIÓN: PLANEACIÓN

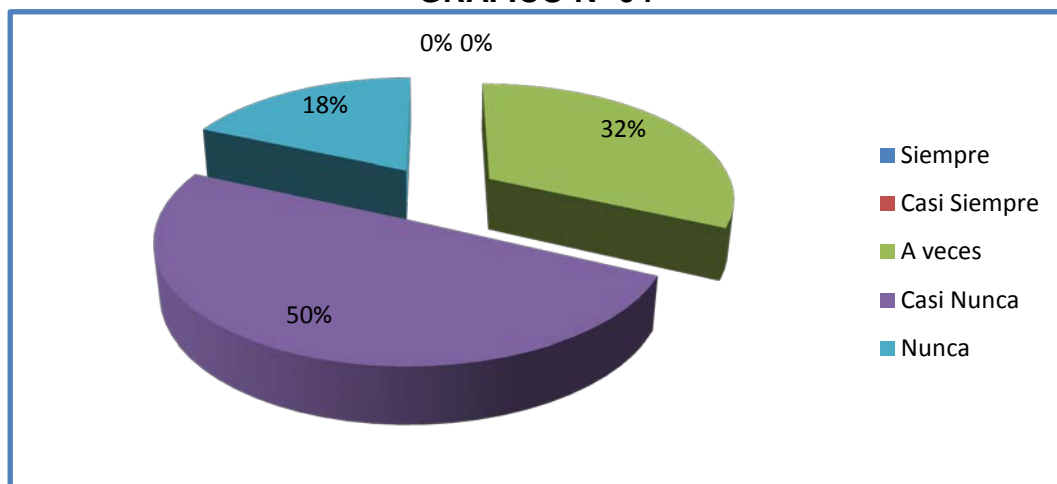
TABLA N° 04

Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 0 | 0 |
| A veces | 54 | 32 |
| Casi Nunca | 84 | 50 |
| Nunca | 31 | 18 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 04



Fuente: Tabla N° 04
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico se observa que el 50% de los trabajadores encuestados manifiestan que “casi nunca” se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento; y, el 32% señala que “a veces” se realizan. Denotándose el poco interés de los directivos en actividades primordiales para el desarrollo de la institución.

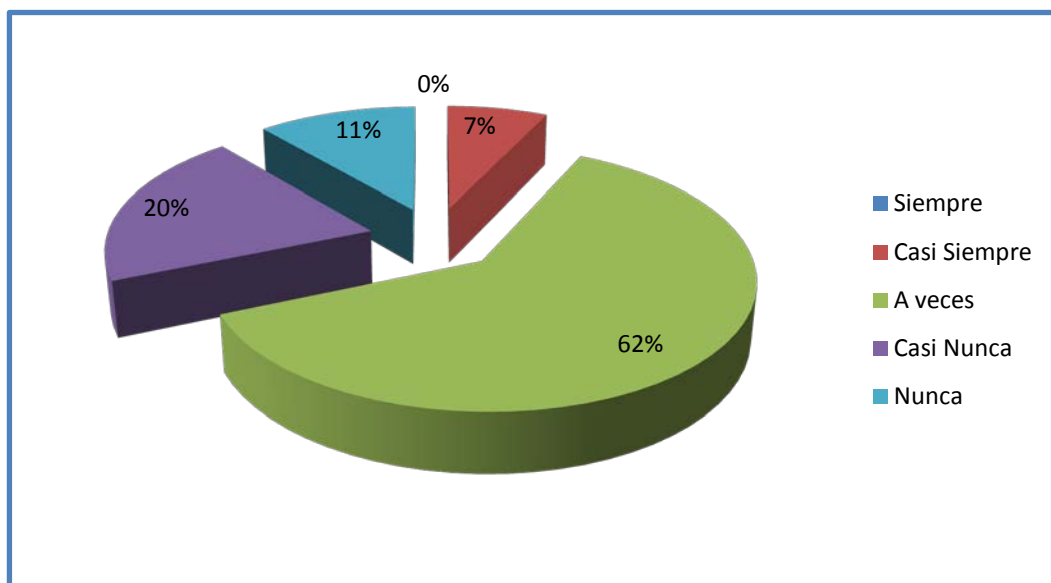
TABLA N° 05

Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 12 | 7 |
| A veces | 104 | 62 |
| Casi Nunca | 34 | 20 |
| Nunca | 19 | 11 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 05



Fuente: Tabla N° 05
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, nos permiten demostrar que 62% de los encuestados señalan que “a veces” se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales; y, el 11% manifiesta que “nunca” se realizan estas actividades. En el Gobierno Regional de Tacna la política es un factor primordial que prima para la concusión de los objetivos y metas organizacionales.

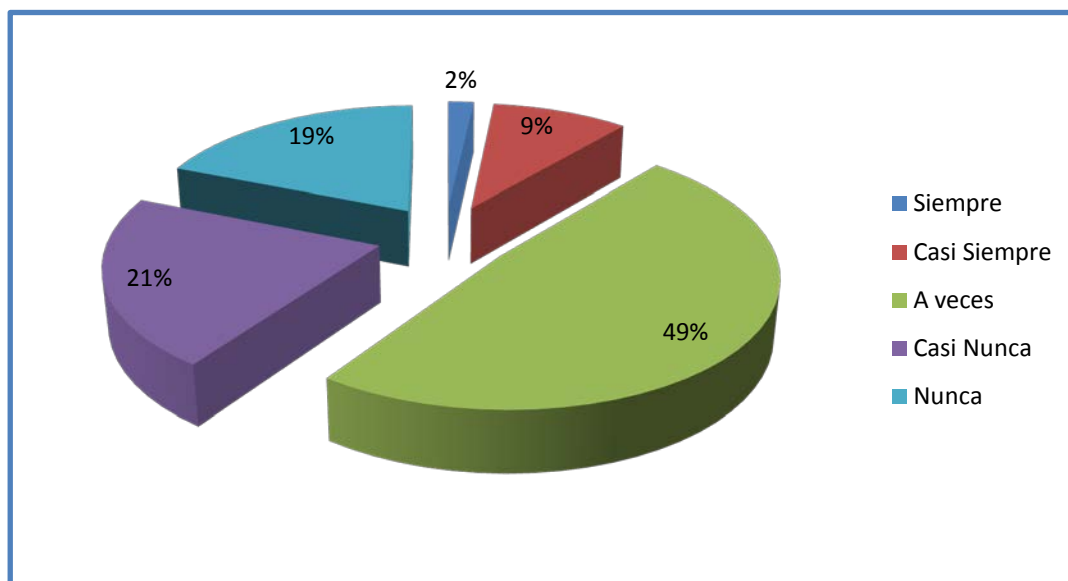
TABLA N° 06

Durante el proceso de planificación se considera diferentes opiniones.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 3 | 2 |
| Casi Siempre | 16 | 9 |
| A veces | 82 | 49 |
| Casi Nunca | 36 | 21 |
| Nunca | 32 | 19 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 06



Fuente: Tabla N° 06
Elaboración: Propia

Los resultados anteriormente obtenidos nos demuestran que el 49% de los encuestados, manifiestan que “a veces”, durante el proceso de planificación se considera diferentes opiniones; y, sólo el 2% señala que “siempre” se consideran. Por lo que se puede concluir que no se propicia a la interacción de los miembros de la organización, existiendo gran recelo por parte de sus miembros.

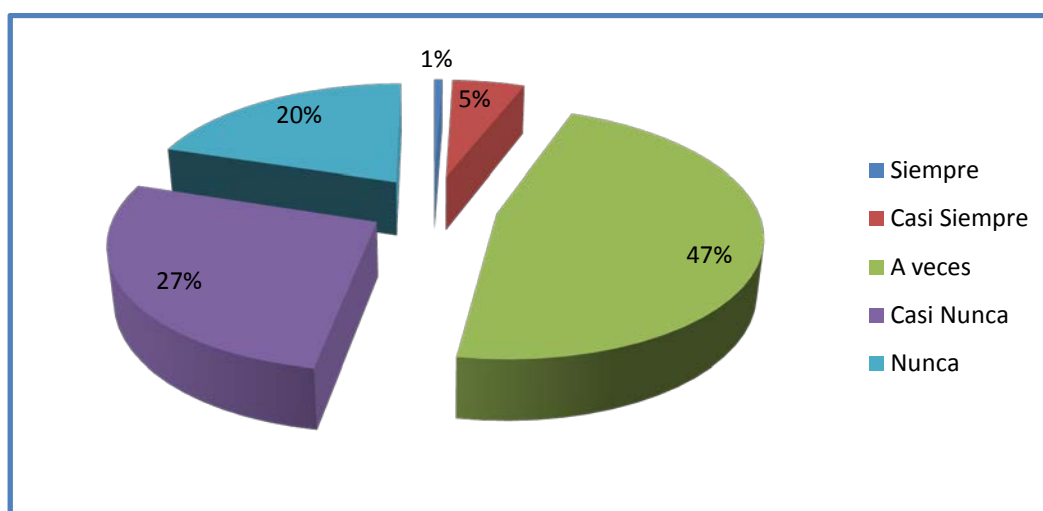
TABLA N° 07

Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 1 | 1 |
| Casi Siempre | 9 | 5 |
| A veces | 79 | 47 |
| Casi Nunca | 46 | 27 |
| Nunca | 34 | 20 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 07



Fuente: Tabla N°07
Elaboración: Propia

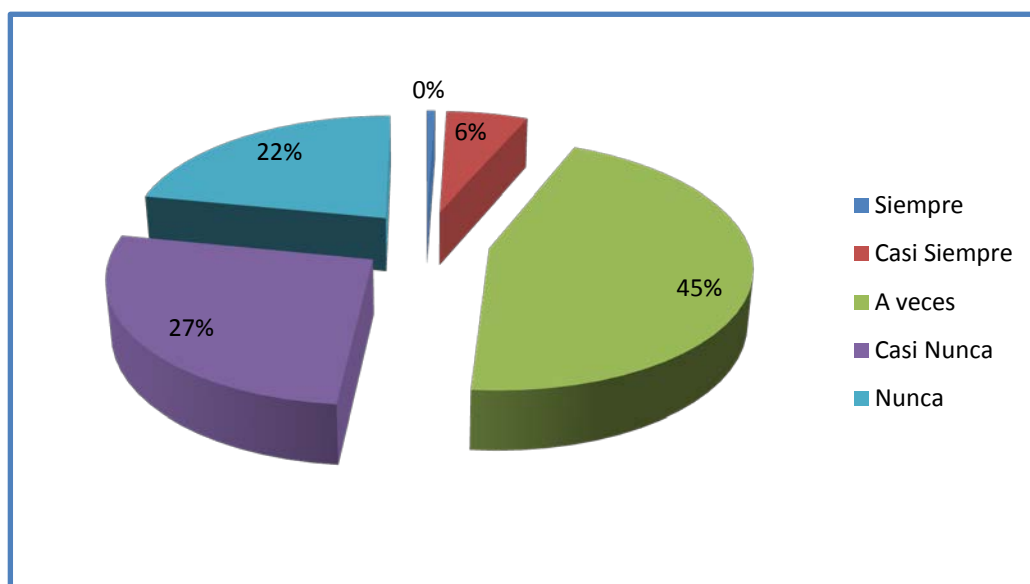
En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico se observa que el 47% de los trabajadores encuestados consideran que “a veces” se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal; el 20% señala que nunca se considera; y, sólo el 1% manifiesta que siempre se considera. Por lo que se puede concluir la poca consideración de esta clase de actividades para el desarrollo de la institución.

TABLA N° 08
Se desarrollan planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 10 | 6 |
| A veces | 76 | 45 |
| Casi Nunca | 45 | 27 |
| Nunca | 37 | 22 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 08



Fuente: Tabla N°08
 Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 45% de los trabajadores encuestados manifiestan que “a veces” se desarrollan planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización; y sólo el 6% señala que casi siempre se hace. Concluyéndose que en el Gobierno Regional de Tacna que se consideran este tipo de actividades; las cuales no encuentran el respaldo de la Presidencia; puesto es una institución sumida en la política.

SUB DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN:

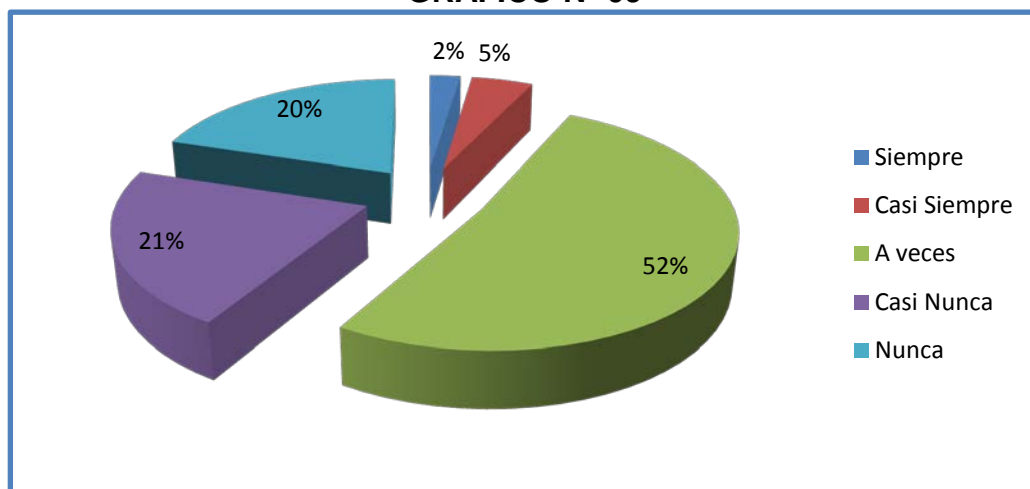
TABLA N° 09

Se conforma equipos de trabajo para el logro de las metas en la institución.

| Alternativas | f | % |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 4 | 2 |
| Casi Siempre | 8 | 5 |
| A veces | 87 | 52 |
| Casi Nunca | 36 | 21 |
| Nunca | 34 | 20 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 09



Fuente: Tabla N° 09
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 52% de los encuestados manifiestan que “a veces” se conforman equipos de trabajo para el logro de las metas en la institución; y, sólo el 2% señala que siempre se conforman. Concluyéndose que en el Gobierno Regional de Tacna es poco lo que se hace en propiciar reuniones que sean eficientes para el desarrollo institucional.

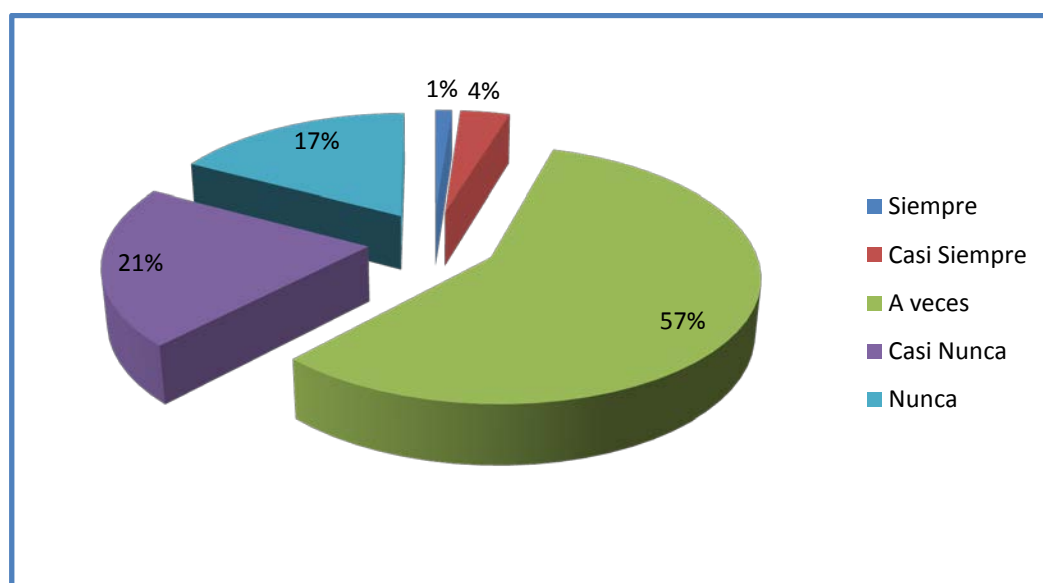
TABLA N° 10

Se analiza con el personal la estructura organizacional que soporta los procesos que allí se desarrollan.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 2 | 1 |
| Casi Siempre | 6 | 4 |
| A veces | 97 | 57 |
| Casi Nunca | 35 | 21 |
| Nunca | 29 | 17 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 10



Fuente: Tabla N° 10
Elaboración: Propia

En los resultados anteriores se puede observar que el 57% de los encuestados señalan que “a veces” se analiza con el personal la estructura organizacional que soporta los procesos que allí se desarrollan; y, sólo el 1% señala que siempre se analiza. Se tiene conocimiento que este tipo de actividades sólo se hacen para cumplir los requerimientos de la alta dirección.

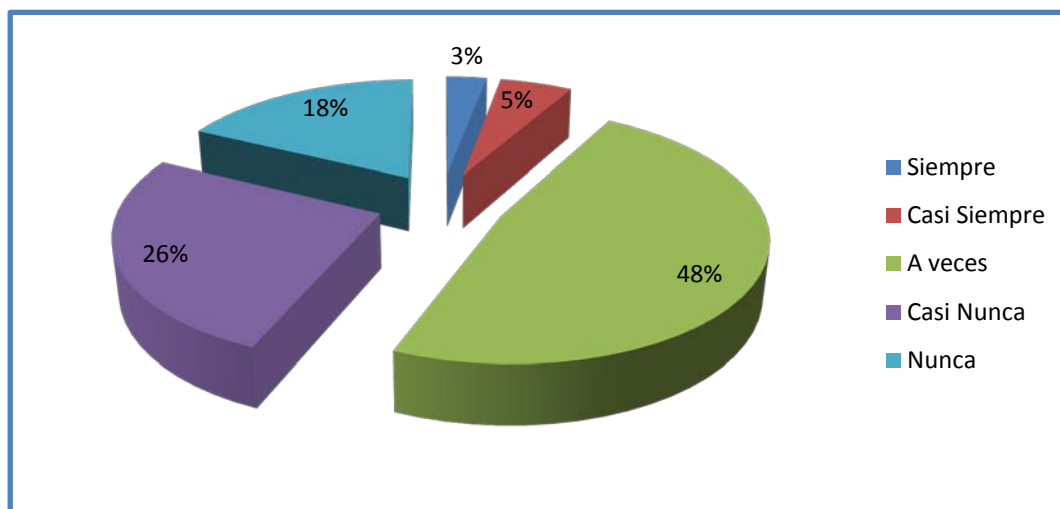
TABLA N° 11

Se establece normas de funcionamiento que responden a las reglas organizacionales.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 3 |
| Casi Siempre | 9 | 5 |
| A veces | 81 | 48 |
| Casi Nunca | 44 | 26 |
| Nunca | 30 | 18 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 11



Fuente: Tabla N° 11
Elaboración: Propia

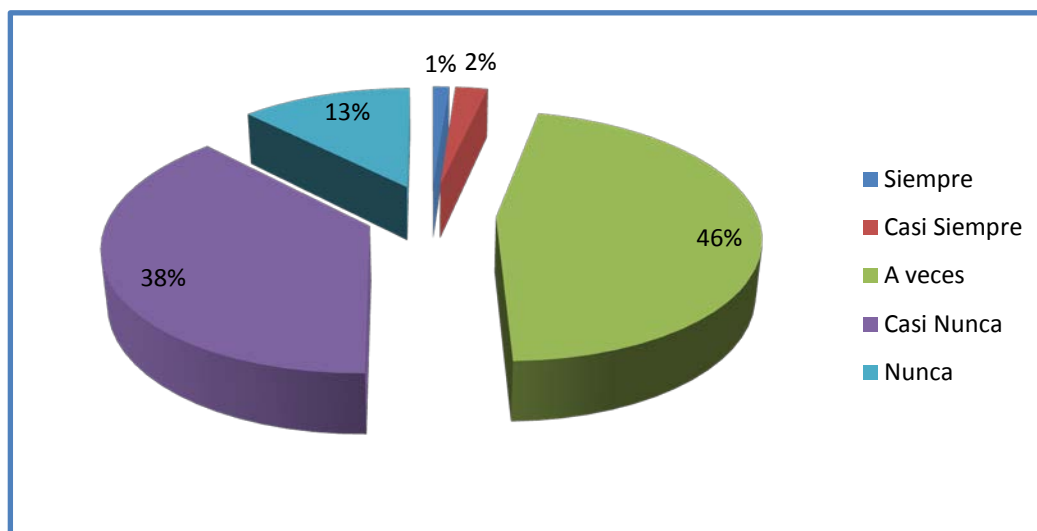
En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 48% de los encuestados consideran que “a veces” se establece normas de funcionamiento que responden a las reglas organizacionales; y, sólo el 3% señala que siempre se establecen. En el Gobierno Regional de Tacna, este tipo de actividades se hace sólo con la finalidad de cumplir con lo establecido y solicitado por las autoridades regionales.

TABLA N° 12
Se orienta las actividades de acuerdo a la planificación de las actividades a nivel organizacional.

| Alternativas | f | % |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 2 | 1 |
| Casi Siempre | 4 | 2 |
| A veces | 78 | 46 |
| Casi Nunca | 64 | 38 |
| Nunca | 21 | 13 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 12



Fuente: Tabla N° 12
 Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, nos permiten demostrar que 46% de los encuestados señalan que “a veces” se orienta las actividades de acuerdo a la planificación de las actividades a nivel organizacional; y, sólo el 1% declara que siempre se orienta. En el Gobierno Regional de Tacna se puede observar improvisación en el accionar de sus autoridades, que han sido cuestionadas por su bajo nivel de gestión.

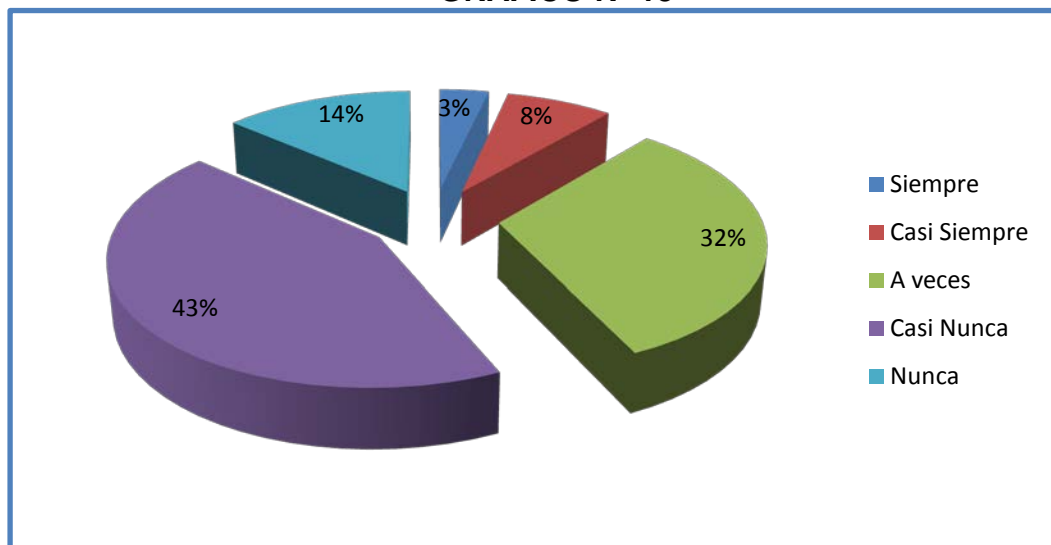
TABLA N° 13

Se delega mecanismos de acción tendentes a dinamizar los procedimientos de trabajo.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 6 | 3 |
| Casi Siempre | 13 | 8 |
| A veces | 54 | 32 |
| Casi Nunca | 73 | 43 |
| Nunca | 23 | 14 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 13



Fuente: Tabla N° 13
Elaboración: Propia

Los resultados anteriormente obtenidos 43%, permiten aseverar que “casi nunca” se delega mecanismos de acción tendentes a dinamizar los procedimientos de trabajo; y, sólo el 3% señala que siempre se delegan. De lo anterior se puede concluir que en el GRT, los directivos muestran un liderazgo autoritario, que se caracteriza por la falta de integración e interacción activa de sus miembros.

SUB DIMENSIÓN: DIRECCIÓN

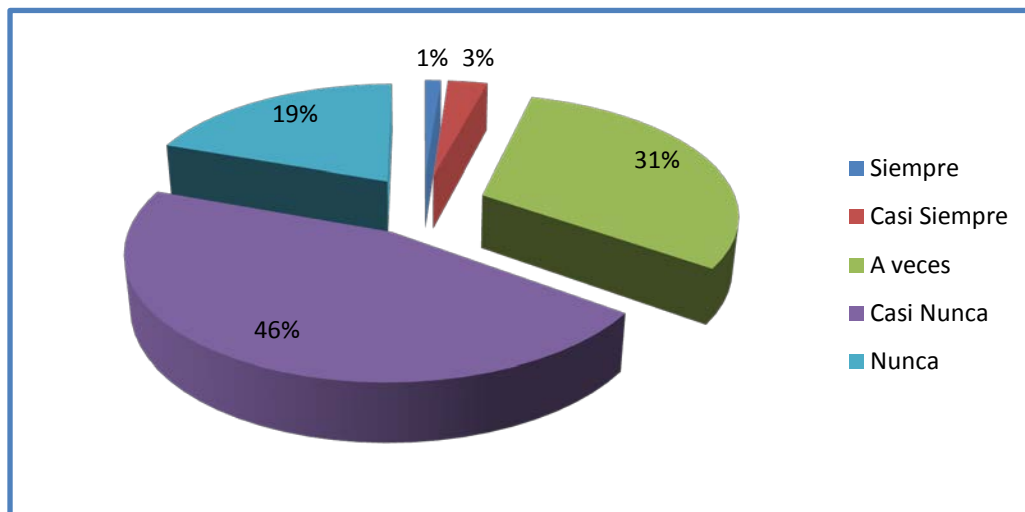
TABLA N° 14

Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas.

| Alternativas | f | % |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 2 | 1 |
| Casi Siempre | 5 | 3 |
| A veces | 52 | 31 |
| Casi Nunca | 77 | 46 |
| Nunca | 33 | 19 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 14



Fuente: Tabla N°14
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico se observa que el 46% de los encuestados consideran que “casi nunca” se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas; y, sólo el 1% señala que siempre se propician. En el Gobierno Regional de Tacna, las autoridades están más orientadas al desarrollo de sus actividades diarias, que a la creación e incentivo de su personal.

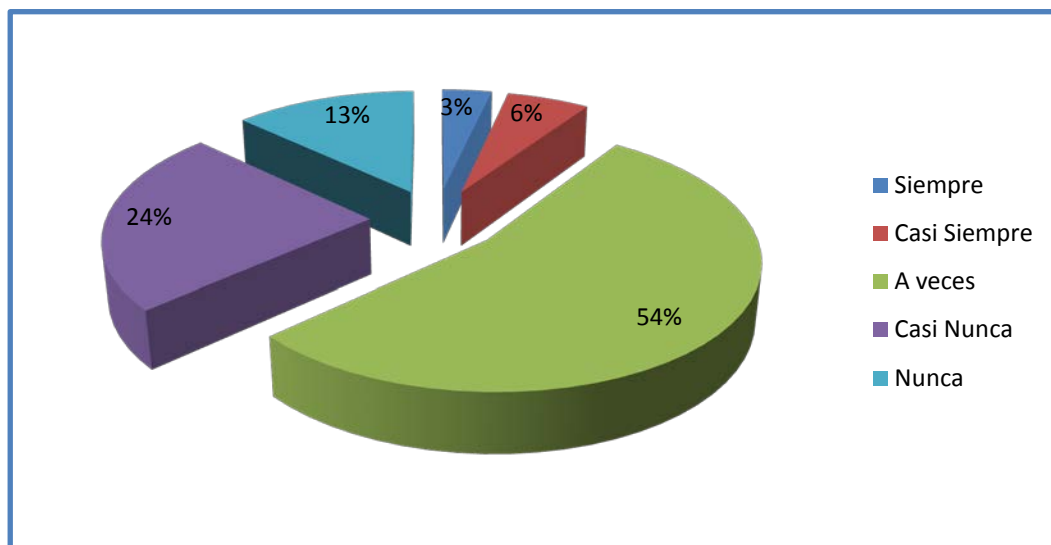
TABLA N° 15

Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 6 | 3 |
| Casi Siempre | 10 | 6 |
| A veces | 91 | 54 |
| Casi Nunca | 40 | 24 |
| Nunca | 22 | 13 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 15



Fuente: Tabla N°15
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 54% de los encuestados manifiestan que “a veces” se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización; y, sólo el 3% señalaron que siempre se promueven. En el GRT, el ambiente organizacional no es propicio para la integración de sus miembros, observándose el celo profesional y poca integración de sus miembros.

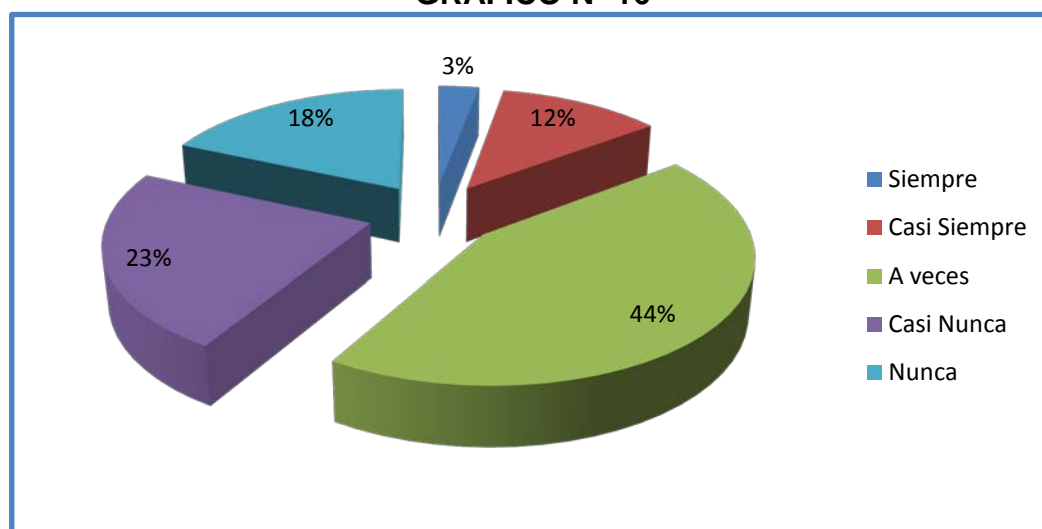
TABLA N° 16

Se enfatiza el reconocimiento como estímulo por el trabajo realizado.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 3 |
| Casi Siempre | 20 | 12 |
| A veces | 74 | 44 |
| Casi Nunca | 39 | 23 |
| Nunca | 31 | 18 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 16



Fuente: Tabla N° 16
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 44% de los encuestados manifiestan que “a veces” se enfatiza en el reconocimiento como estímulo por el trabajo realizado; y, sólo el 3% señala que siempre se enfatiza. La gestión de los directivos del GRT, se caracteriza en su mayoría por la atención de las necesidades básicas de la Región, descuidando la motivación a su personal, el cual imprescindible para la contribución al logro y objetivos organizacionales.

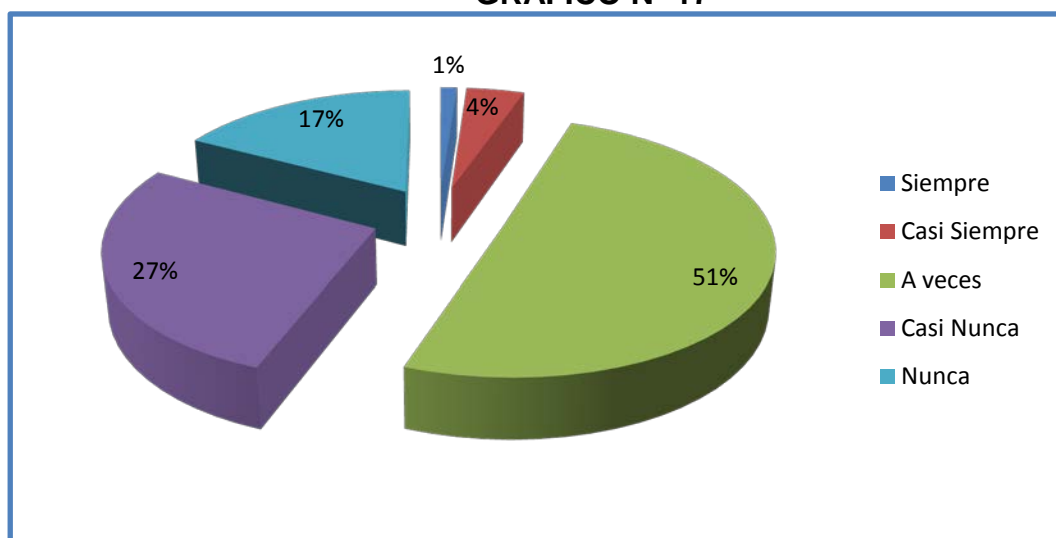
TABLA N° 17

Se orienta al personal en cuanto a la ejecución de tareas para el logro de las metas.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 2 | 1 |
| Casi Siempre | 7 | 4 |
| A veces | 85 | 51 |
| Casi Nunca | 46 | 27 |
| Nunca | 29 | 17 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 17



Fuente: Tabla N° 17
Elaboración: Propia

En los resultados anteriores se puede observar que el 51% de los encuestados consideran que “a veces” se orienta al personal en cuanto a la ejecución de tareas para el logro de las metas; y, sólo el 1% señala que siempre se orientan. En el Gobierno Regional de Tacna predomina la política; por lo que no se considera este tipo de actividades para la consecución de las metas organizacionales.

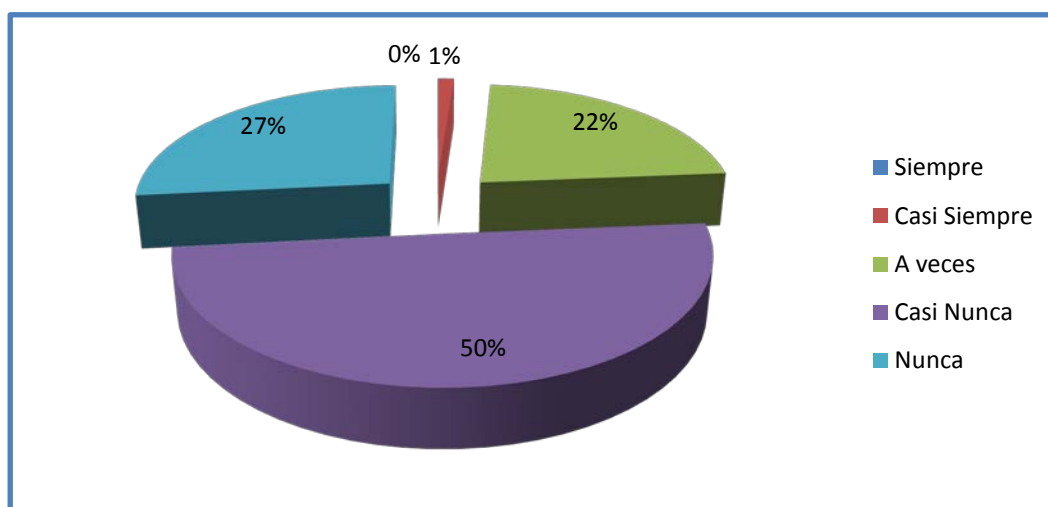
TABLA N° 18

Se orienta al personal sobre las ventajas de la tecnología en el desarrollo de las actividades organizacionales.

| Alternativas | f | % |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 1 |
| A veces | 38 | 22 |
| Casi Nunca | 84 | 50 |
| Nunca | 45 | 27 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 18



Fuente: Tabla N° 18
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en el tabla y gráfico, se puede observar que el 50% de los encuestados consideran que “casi nunca” se orienta al personal sobre las ventajas de la tecnología en el desarrollo de las actividades organizacionales; y, sólo el 1% señala que “casi siempre” se orientan. La falta de capacitación de los directivos sobre tecnología, no le permite una mejor orientación al personal a su cargo.

SUB DIMENSIÓN: CONTROL

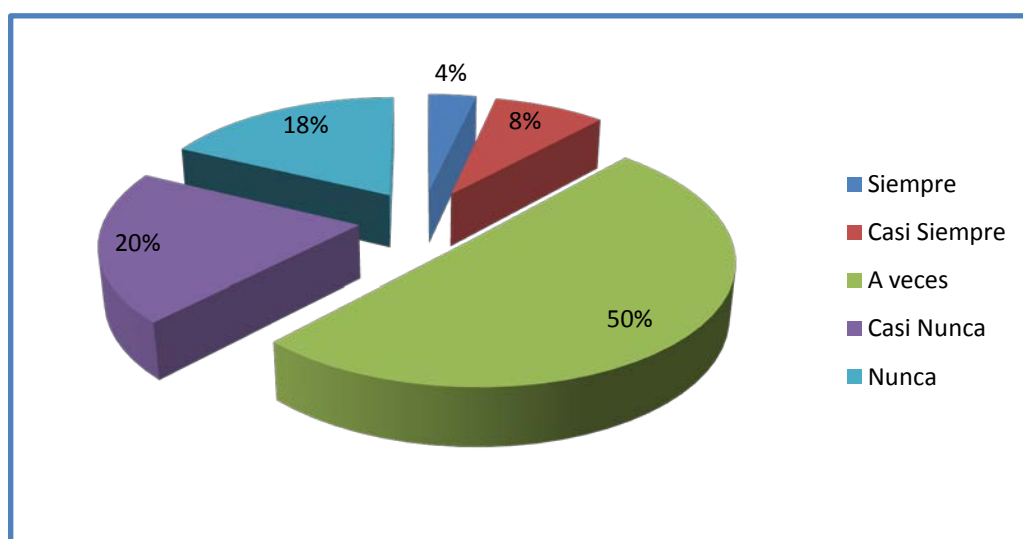
TABLA Nº 19

Se propone acciones para mejorar el trabajo organizacional.

| Alternativas | f | % |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 6 | 4 |
| Casi Siempre | 14 | 8 |
| A veces | 85 | 50 |
| Casi Nunca | 34 | 20 |
| Nunca | 30 | 18 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 19



Fuente: Tabla Nº19
Elaboración: Propia

En el cuadro y gráfico se puede observar que el 50% de los encuestados manifiestan que “a veces” se propone acciones para mejorar el trabajo organizacional; y, sólo el 4% señala que siempre lo hace. Los directivos del GRT, enfocan sus actividades a la concreción de planes y programas de interés de la alta dirección, que enfocan su accionar en función de la política y de la presión coyuntural del medio.

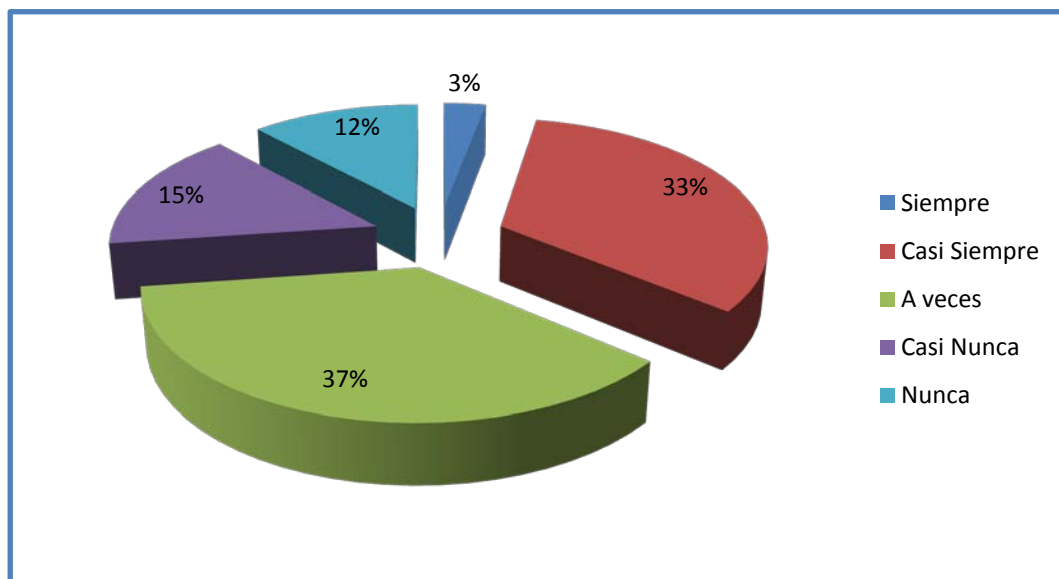
TABLA N° 20

Se controla la ejecución de las actividades que se planifican.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 5 | 3 |
| Casi Siempre | 56 | 33 |
| A veces | 62 | 37 |
| Casi Nunca | 26 | 15 |
| Nunca | 20 | 12 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 20



Fuente: Tabla N° 20
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 37% de los encuestados señalan que “a veces” se controla la ejecución de las actividades que se planifican; y, sólo el 3% señala que siempre se controla. La falta de atención de estas actividades denota que las autoridades están más preocupadas en atender otro tipo de necesidades que son básicas para el accionar diario en el GRT.

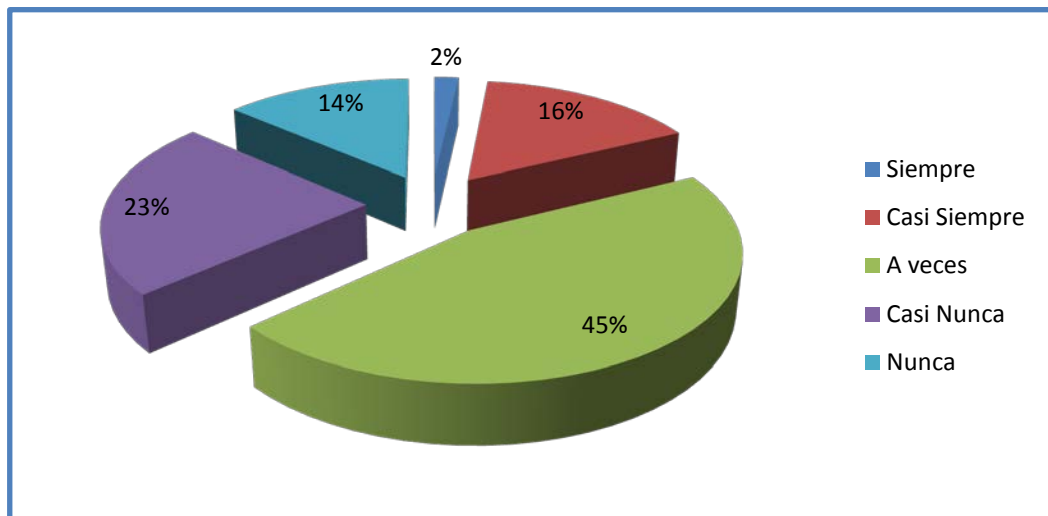
TABLA N° 21

Se establece mecanismos de control que garanticen el desarrollo organizacional.

| Alternativas | f | % |
|--------------|------------|------------|
| Siempre | 3 | 2 |
| Casi Siempre | 27 | 16 |
| A veces | 77 | 45 |
| Casi Nunca | 39 | 23 |
| Nunca | 23 | 14 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 21



Fuente: Tabla N° 21
Elaboración: Propia

En los resultados anteriores se puede observar que el 45% de encuestados manifiestan que “a veces” se establece mecanismos de control que garanticen el desarrollo organizacional; el 23% declara que “casi nunca”; y, sólo el 2% señala que siempre se establecen. El poco tiempo que duran los períodos de gestión de las diferentes gerencias y subgerencias no permiten a sus directivos orientar sus actividades de gestión hacia el control y evaluación de los mismos.

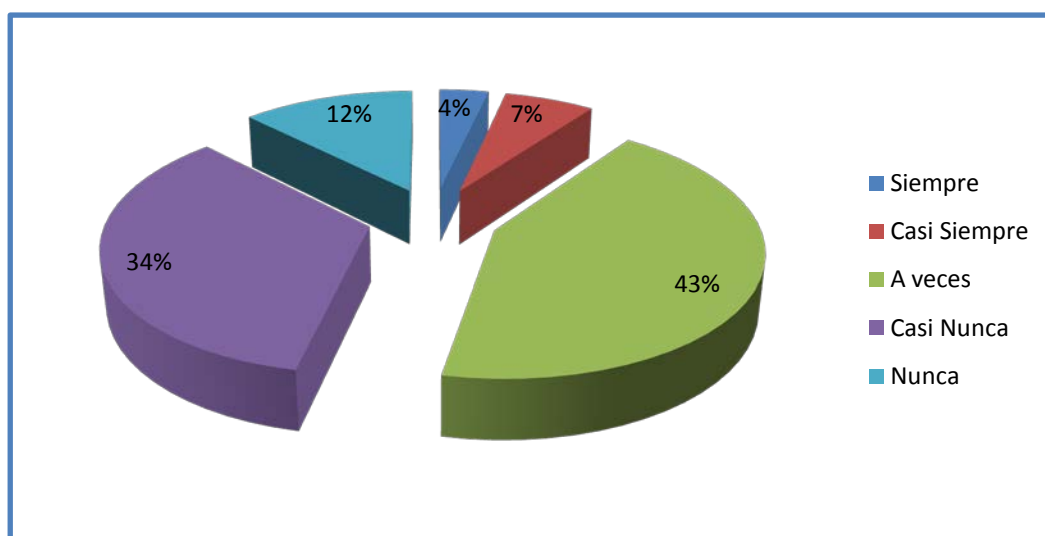
TABLA N° 22

Se establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 6 | 4 |
| Casi Siempre | 11 | 7 |
| A veces | 73 | 43 |
| Casi Nunca | 58 | 34 |
| Nunca | 21 | 12 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 22



Fuente: Tabla N° 22
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en el tabla y gráfico, se puede observar que el 43% de los encuestados consideran que “a veces” se establece mecanismo de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional; el 34% señala que “casi nunca” se establecen; y, sólo el 4% señala que siempre se establecen. En el GRT, los cargos son de confianza por lo que los directivos están supeditados al accionar de la Presidencia Regional.

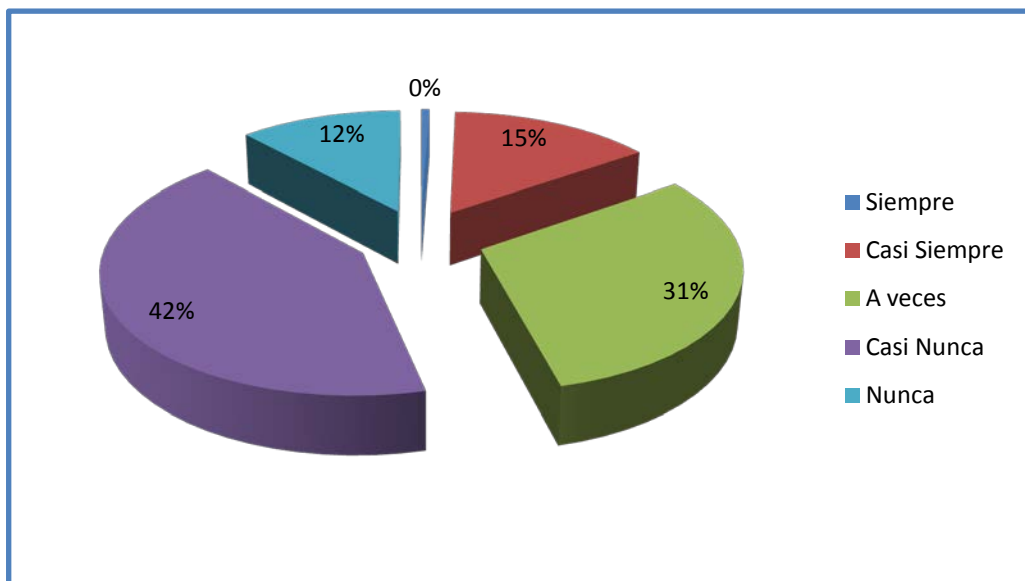
TABLA N° 23

Se evalúa los procesos administrativos.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 25 | 15 |
| A veces | 52 | 31 |
| Casi Nunca | 71 | 42 |
| Nunca | 20 | 12 |
| Total | 169 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Gestión Organizacional
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 23



Fuente: Tabla N° 23
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 42% de los encuestados consideran que casi nunca se evalúa los procesos administrativos; el 12% señala que nunca se evalúa. Concluyéndose la falta de interés de sus autoridades en priorizar acciones que sirvan de retroalimentación para la gestión.

4.2.2 ANÁLISIS, RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO A LOS GERENTES DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA.

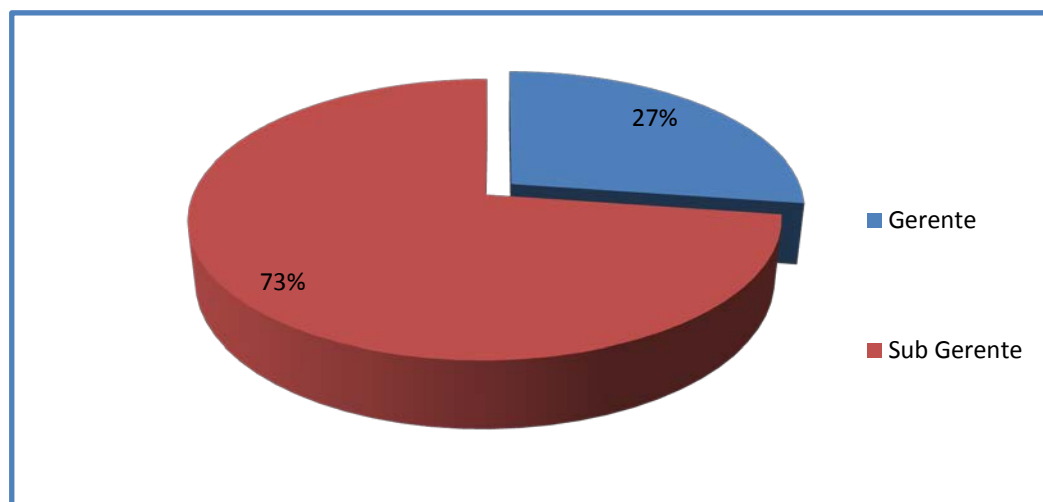
TABLA N° 24

Cargo

| Cargo | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Gerente | 3 | 27 |
| Sub Gerente | 8 | 73 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 24



Fuente: Tabla N° 24
Elaboración: Propia

Los resultados obtenidos en el tabla y gráfico, se puede observar que el 73% de los funcionarios encuestados son Sub gerentes; y, el 27% son gerentes en el Gobierno Regional de Tacna.

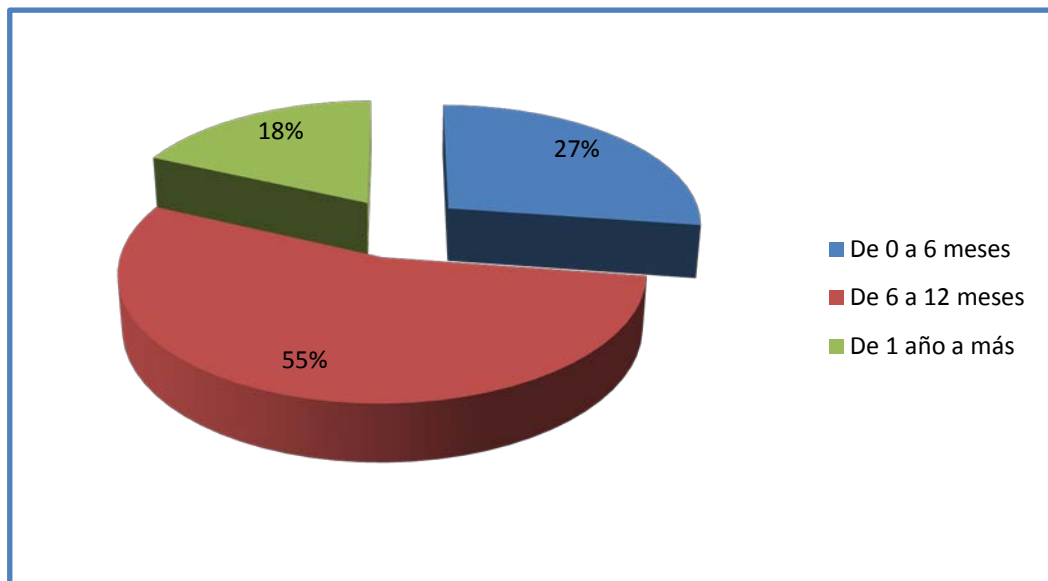
TABLA N° 25

Antigüedad en el cargo.

| Antigüedad | f | % |
|-------------------|-----------|------------|
| De 0 a 6 meses | 3 | 27 |
| De 6 a 12 meses | 6 | 55 |
| De 1 año a más | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 25



Fuente: Tabla N°25
Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico se observa que el 55% de los directivos encuestados tienen una antigüedad en el cargo de 6 a 12 meses de antigüedad; el 27% de 0 a 6 meses; y, el 18% de 1 año a más.

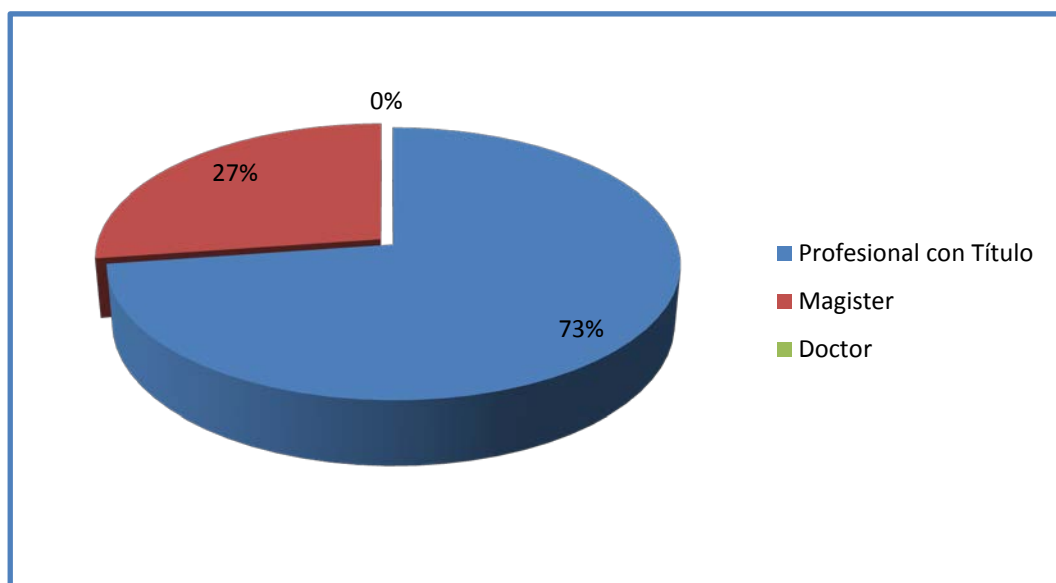
TABLA Nº 26

Nivel de Instrucción.

| Nivel de Instrucción | f | % |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Profesional con Título | 8 | 73 |
| Magister | 3 | 27 |
| Doctor | 0 | 0 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 26



Fuente: Tabla Nº26
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico se observa que el 73% de los encuestados es profesional con Título Profesional; y, el 27% es Magíster.

DIMENSIÓN: COMPETENCIAS CONCEPTUALES

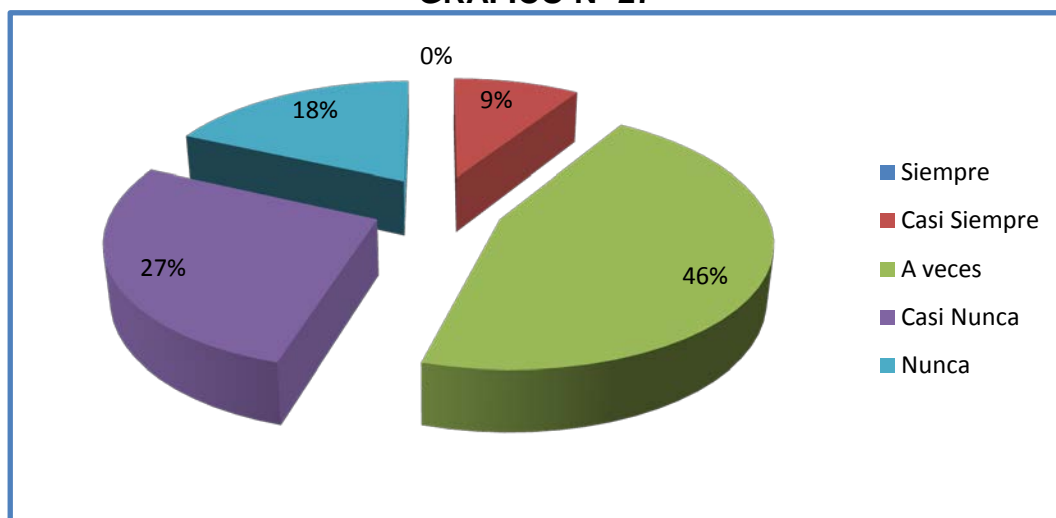
TABLA N° 27

Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas en la institución.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 27



Fuente: Tabla N° 27
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados manifiestan que “a veces” se conforma equipos de trabajo para el logro de las metas en la institución; y, sólo el 9% señala que “casi siempre” se considera esta situación. La falta de integración de los miembros en el GRT, no permite la formación de equipos de trabajo que permita el mejor desarrollo organizacional de sus miembros.

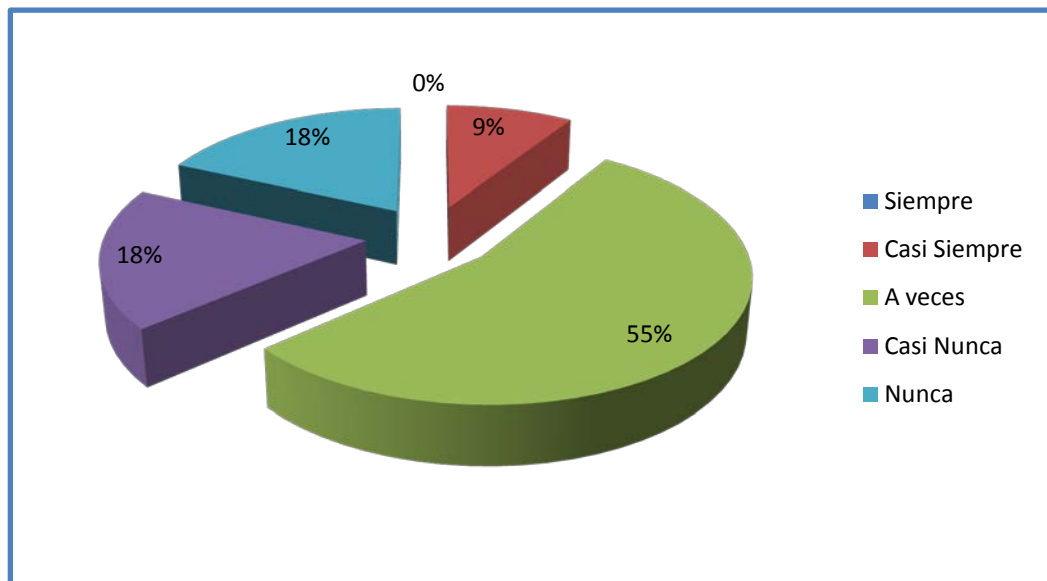
TABLA N° 28

Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 6 | 55 |
| Casi Nunca | 2 | 18 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 28



Fuente: Tabla N° 28
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 55% de los encuestados manifiestan que “a veces” se desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional; y, sólo el 9% señala que “casi siempre” se desarrolla. La falta de capacitación de los directivos no le permite desarrollar técnicamente la gestión organizacional, por lo que aminora el desarrollo de planes y programas que les permita alcanzar la eficiencia en la gestión.

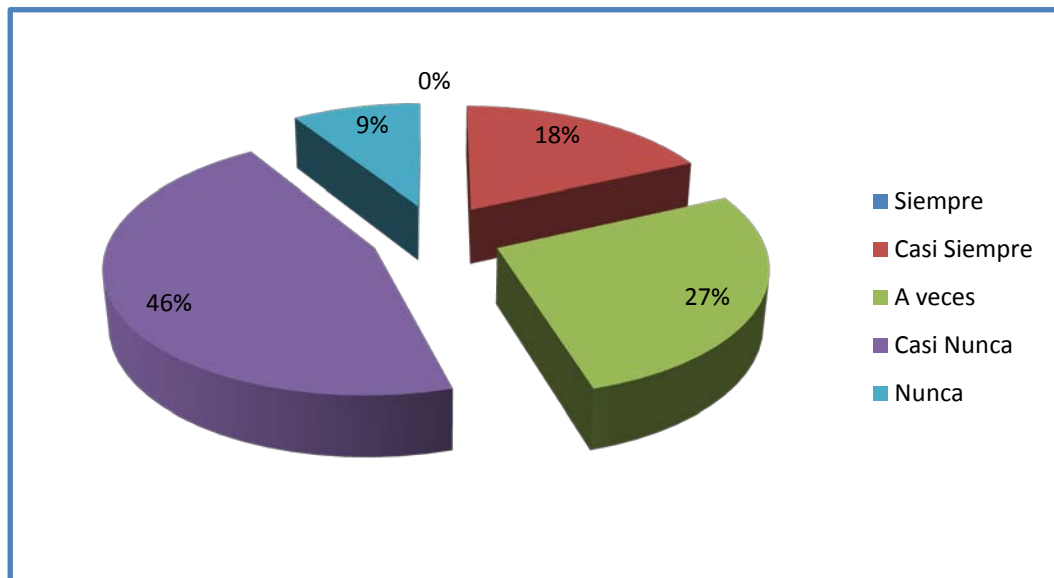
TABLA N° 29

Analiza la estructura organizacional entre los involucrados.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 3 | 27 |
| Casi Nunca | 5 | 46 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 29



Fuente: Tabla N° 29
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados consideran que casi nunca se analiza la estructura organizacional entre los involucrados; y, el 9% señalan que “nunca” se hace.

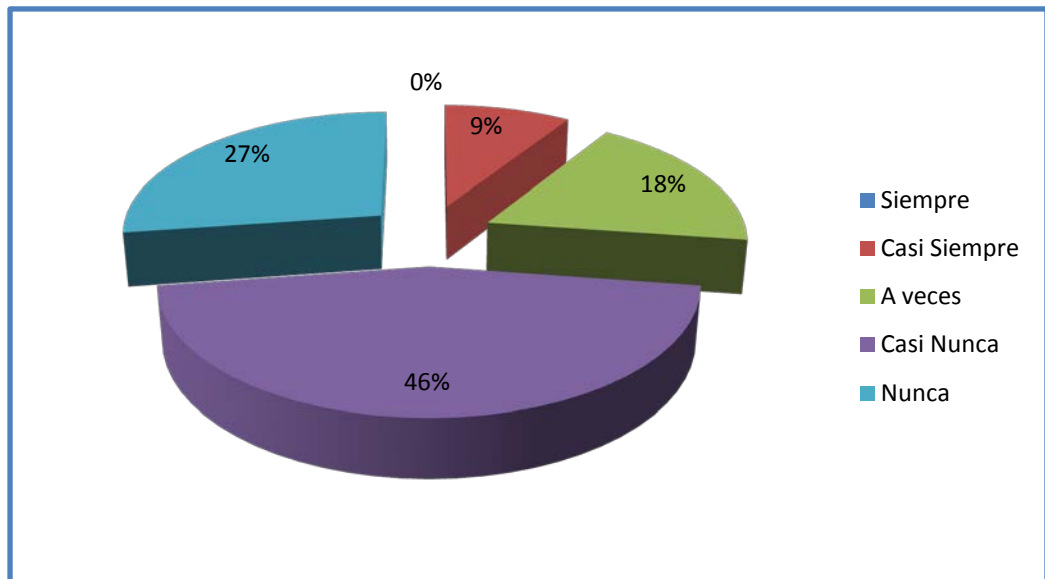
TABLA N° 30

Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 2 | 18 |
| Casi Nunca | 5 | 46 |
| Nunca | 3 | 27 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 30



Fuente: Tabla N° 30
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, nos permiten demostrar que el 46% señala que casi nunca se establecen normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales; y, sólo el 9% señala que “casi siempre” se establecen.

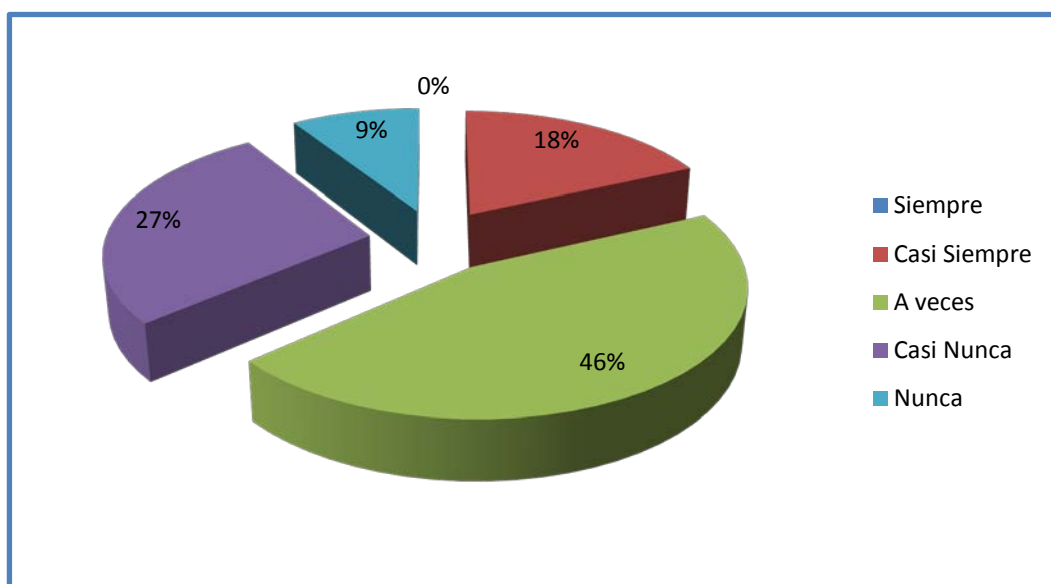
TABLA N° 31

Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 31



Fuente: Tabla N° 31
Elaboración: Propia

Los resultados anteriormente obtenidos señalan que el 46% de los encuestados señalan que “a veces” se orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales; y, el 9% declara que “nunca” se hace. Los directivos del GRT, en un afán de cumplir con las normas institucionales, hacen de conocimiento de los reglamentos organizacionales, a fin de gestionar con orden y disciplina en la institución.

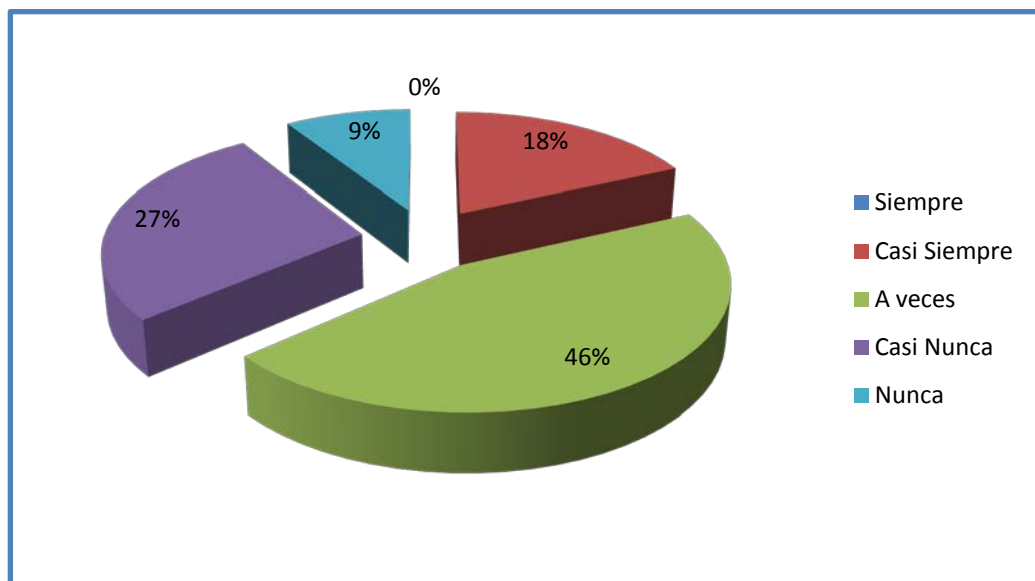
TABLA N° 32

Administra los recursos organizacionales eficientemente.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 32



Fuente: Tabla N°32
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico se observa que el 46% de los encuestados consideran que “a veces” se administra los recursos organizacionales eficientemente; y, el 9% señala que “nunca” se hace. Las noticias sobre las deficiencias en la gestión, son producto de la falta de una inadecuada administración ya sea tanto de los recursos presupuestales como administrativos.

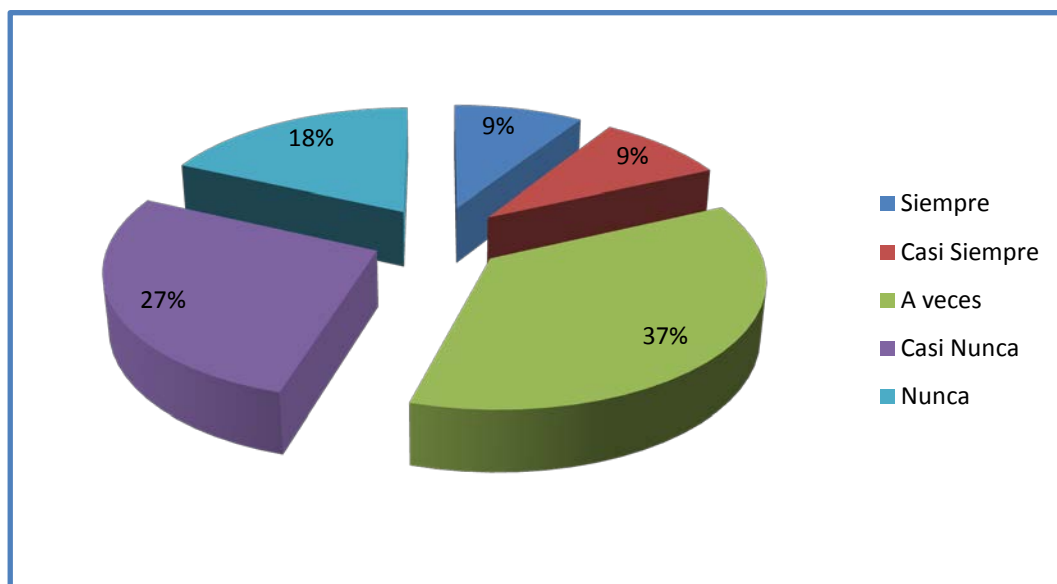
TABLA N° 33

Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 1 | 9 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 4 | 37 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 33



Fuente: Tabla N°33
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 37% de los encuestados manifiestan que “a veces” se planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados; y sólo el 9% señala que “siempre” se hace. En el GRT, se designan a sus directivos en función de la política, descuidando el aspecto de la capacitación y perfil competitivo, la falta de estos aspectos claves dan propician estas deficiencias en la gestión.

DIMENSIÓN: COMPETENCIAS HUMANAS

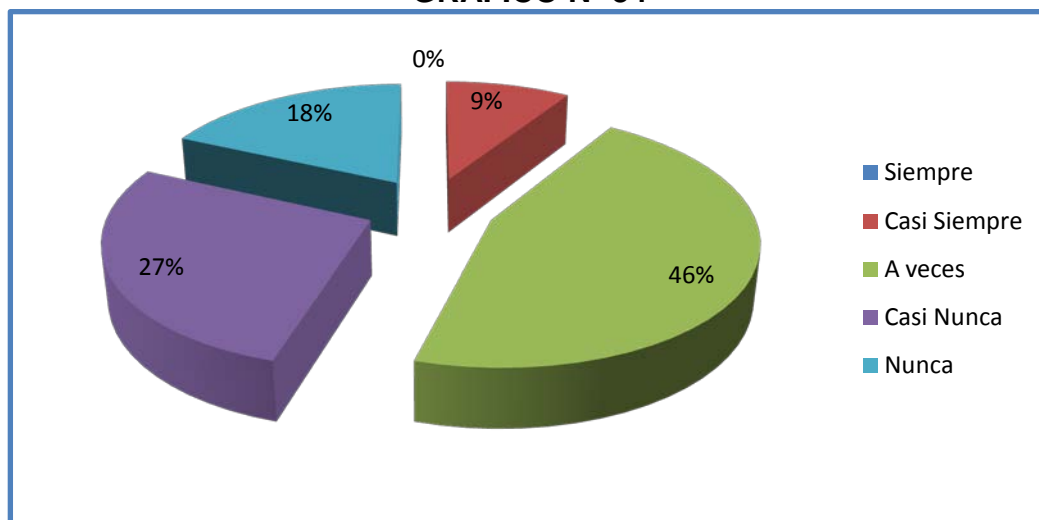
TABLA Nº 34

Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orientan a la organización.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 34



Fuente: Tabla Nº 34
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se observa que el 46% de los encuestados manifiestan que “a veces” se incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orientan a la organización; y, sólo el 9% señala que “casi siempre” se tiene en cuenta esta consideración. Los directivos del GRT, gestionan en función del interés de la Presidencia Regional, descuidando aspectos que son relevantes para un buen gestionar administrativo.

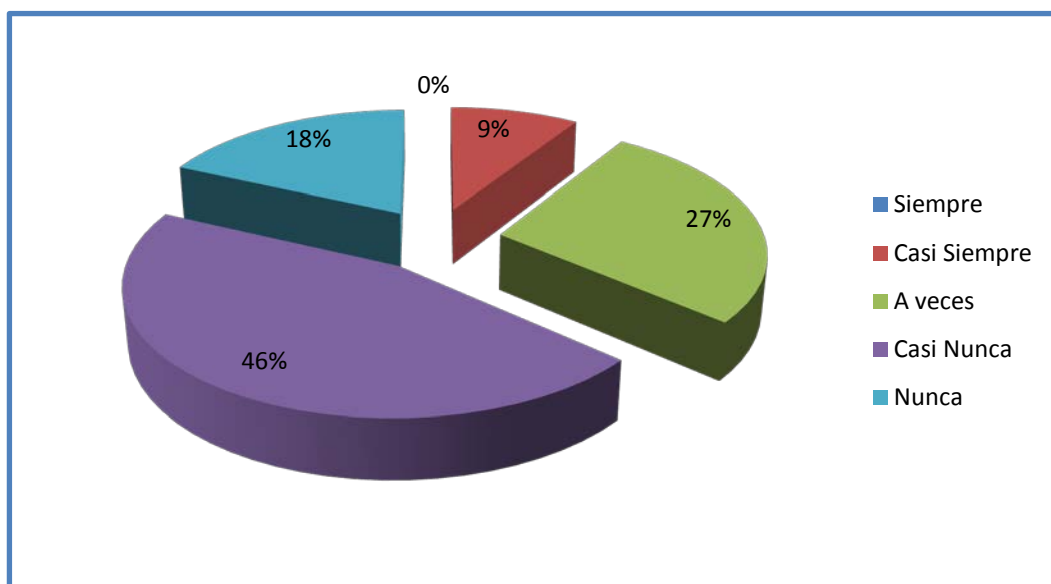
TABLA N° 35

Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 3 | 27 |
| Casi Nunca | 5 | 46 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 35



Fuente: Tabla N°35
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados manifiestan que “casi nunca” se incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional; y, sólo el 9% señalan que “casi siempre” se considera. De lo anterior se concluye que estos factores son descuidados por los directivos del GRT, que no hace más que menguar su accionar administrativo.

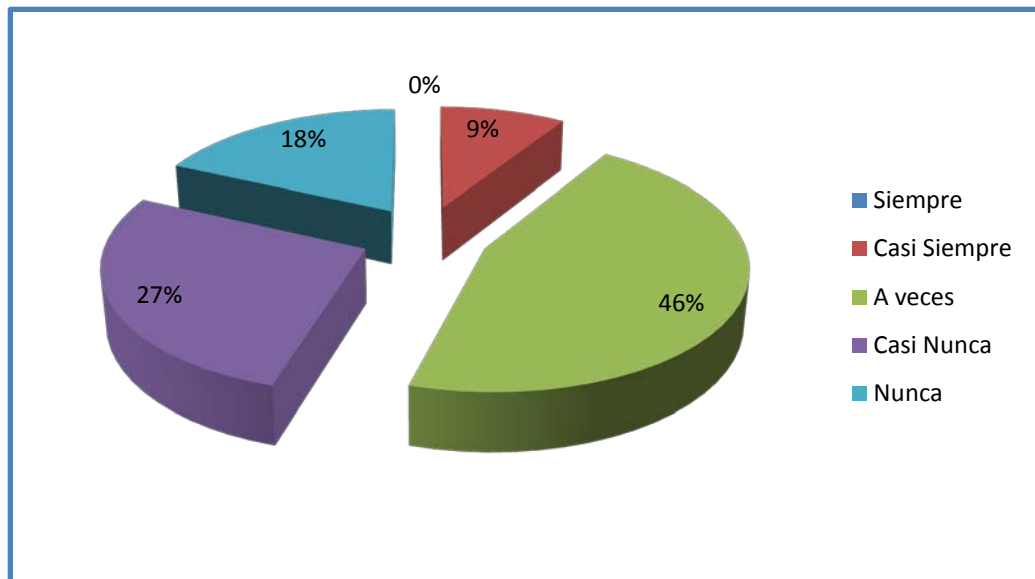
TABLA N° 36

Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 36



Fuente: Tabla N° 36
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados manifiestan que “a veces” se fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización; y, sólo el 9% señala que “casi siempre” se hace.

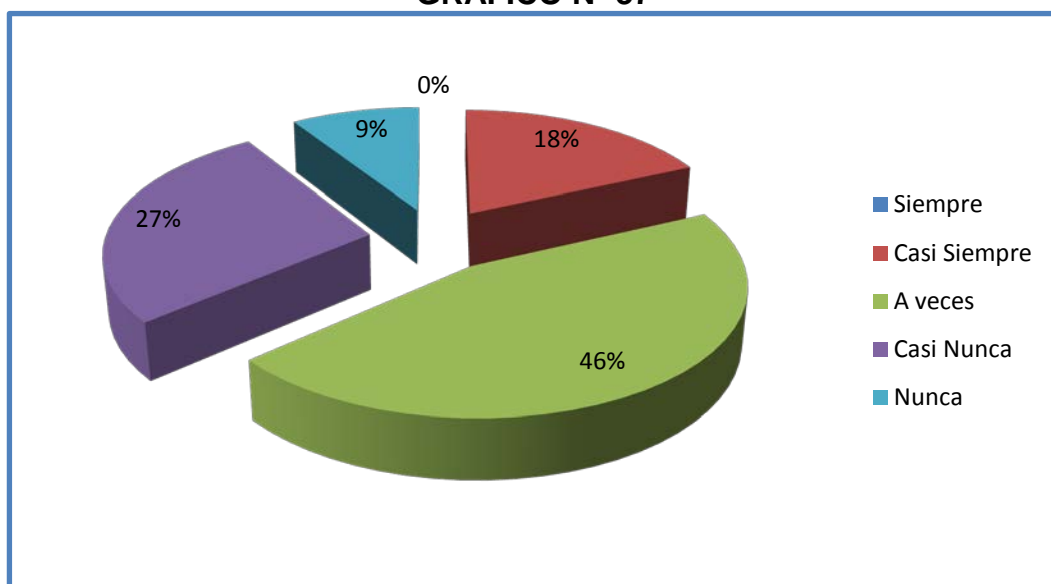
TABLA N° 37

Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 37



Fuente: Tabla N°37
Elaboración: Propia

En los resultados obtenidos en la tabla y gráfico se observa que el 46% de los encuestados consideran que “a veces” se coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas; y, sólo el 9% señala que “nunca” se considera esta situación. En el GRT, los directivos viven sumidos en la presión de la Presidencia Regional, que les exige resultados, por lo que poco o nada hace por interactuar y cooperar con sus subordinados.

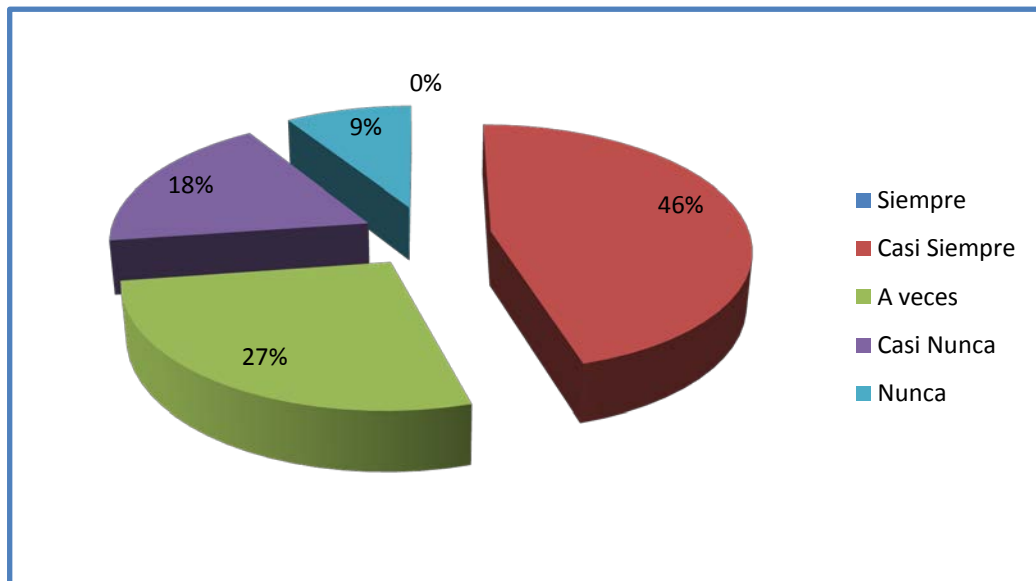
TABLA N° 38

Facilita información entre el personal a su cargo.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 5 | 46 |
| A veces | 3 | 27 |
| Casi Nunca | 2 | 18 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 38



Fuente: Tabla N° 38
Elaboración: Propia

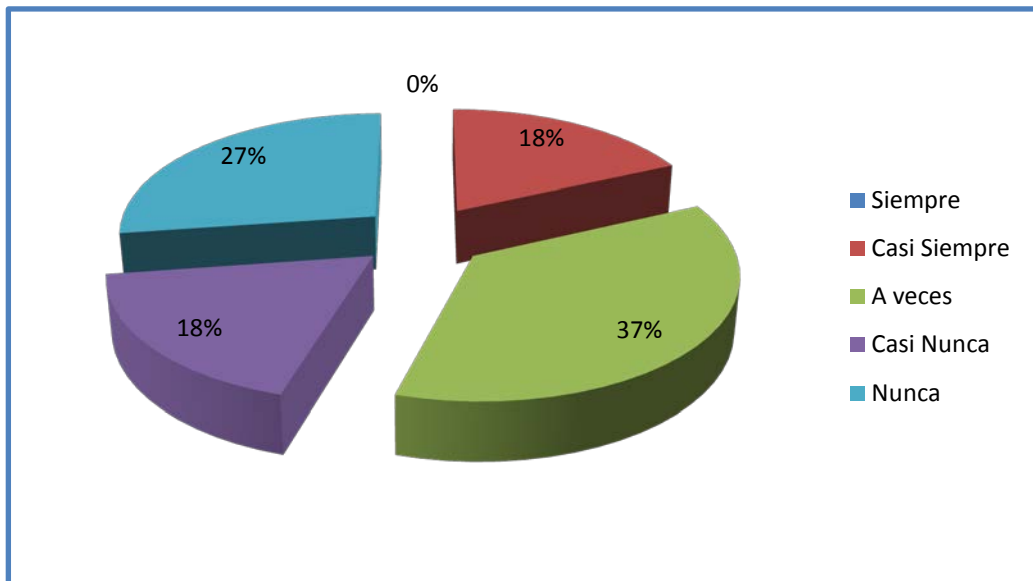
En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados manifiestan que “casi siempre” se facilita información entre el personal a su cargo; y, sólo el 9% señala que nunca se facilita información entre el personal a su cargo. En el GRT, existe un clima de mucha desconfianza por lo que difícilmente los directivos podrán facilitar información trascendente, ocasionando el celo el profesional en la institución.

TABLA N° 39
Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 4 | 37 |
| Casi Nunca | 2 | 18 |
| Nunca | 3 | 27 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 39



Fuente: Tabla N° 39
 Elaboración: Propia

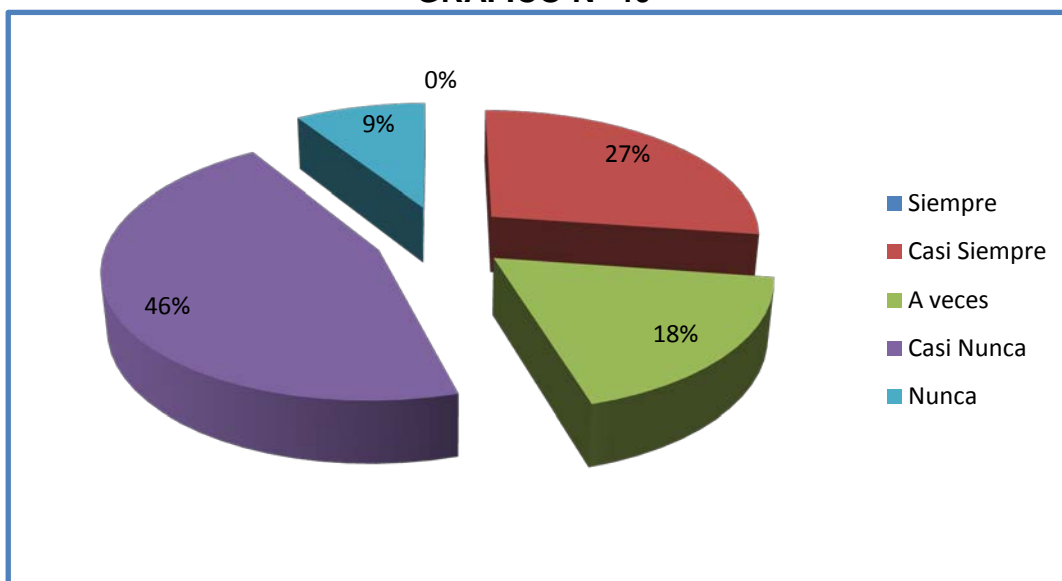
En la tabla y gráfico, se puede observar que el 37% de los encuestados manifiestan que “a veces” conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo; y, el 18% señala que “casi siempre” se considera. En el Gobierno Regional de Tacna, el liderazgo de los directivos está dado por la formalidad del cargo y no por el reconocimiento de sus subordinados en virtud de sus capacidades y competencias personales.

TABLA N° 40
Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 3 | 27 |
| A veces | 2 | 18 |
| Casi Nunca | 5 | 46 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 40



Fuente: Tabla N° 40
 Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados consideran que “casi nunca” desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia; y, sólo el 9% señalan que nunca se hace. La falta de integración de los miembros del GRT, hace difícil la participación activa de sus integrantes, lo que resta a la concreción de los objetivos y metas organizacionales.

DIMENSIÓN: COMPETENCIAS TÉCNICAS

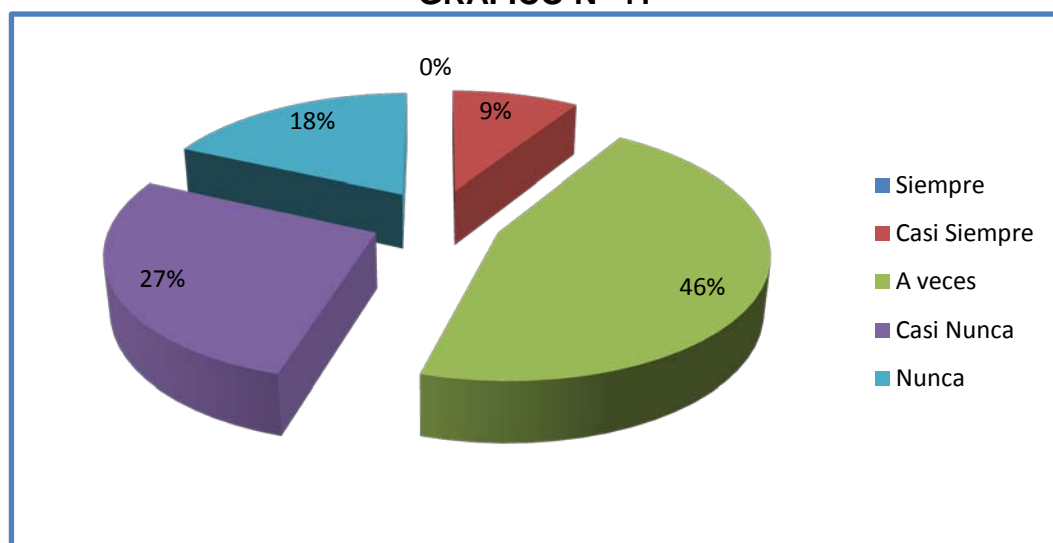
TABLA Nº 41

Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para realizar mejor su trabajo.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO Nº 41



Fuente: Tabla Nº 41
Elaboración: Propia

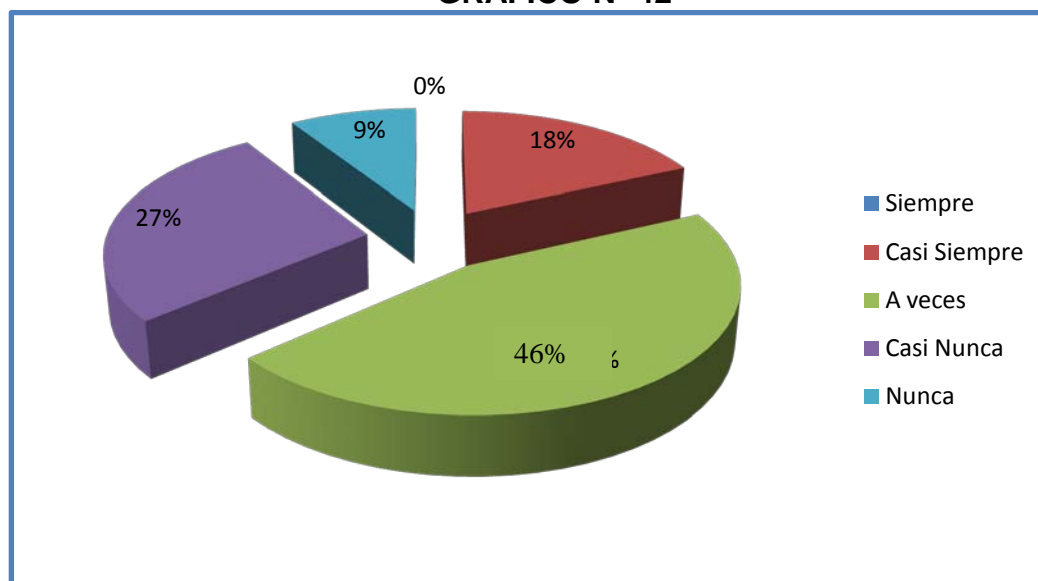
En la tabla y gráfico, nos permiten demostrar que el 46% señala que “a veces” se demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para realizar mejor su trabajo; y, sólo el 9% señala que “casi siempre”. Estos resultados se deben a que los directivos se encuentran muy ocupados por la recargada agenda de la responsabilidad de su cargo.

TABLA N° 42
Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 42



Fuente: Tabla N° 42
 Elaboración: Propia

Los resultados anteriormente obtenidos señalan que el 46% de los encuestados señalan que a veces se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales; y, sólo el 9% manifiesta que “nunca” se orientan. Estos resultados se deben en gran medida a que no existe una adecuada planificación de actividades que permitan concreción de los objetivos y metas organizacionales.

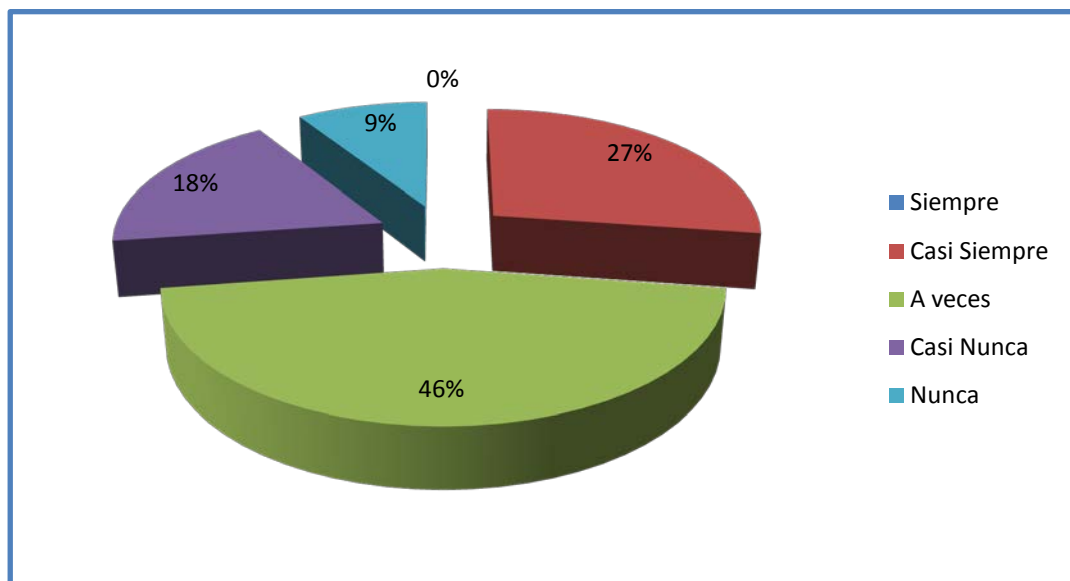
TABLA N° 43

Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 0 | 0 |
| Casi Siempre | 3 | 27 |
| A veces | 5 | 46 |
| Casi Nunca | 2 | 18 |
| Nunca | 1 | 9 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 43



Fuente: Tabla N°43
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico se observa que el 46% de los encuestados consideran que “a veces” se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización; y, sólo el 9% señala que “nunca” se hace. El liderazgo basado sólo en la autoridad que le da el cargo, hace que la participación de los miembros sea efectiva.

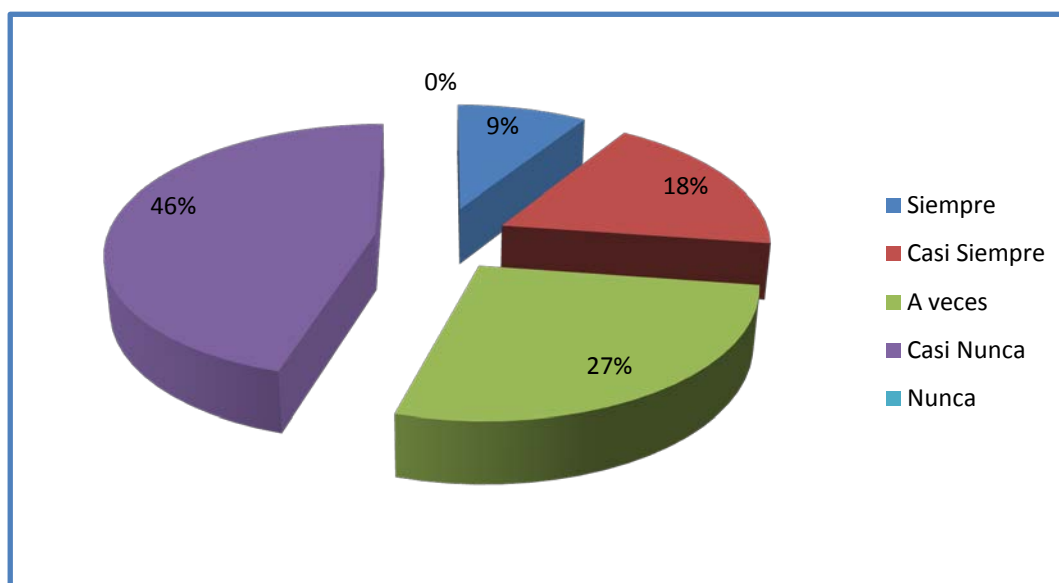
TABLA N° 44

Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo.

| Alternativas | f | % |
|--------------|-----------|------------|
| Siempre | 1 | 9 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 3 | 27 |
| Casi Nunca | 5 | 46 |
| Nunca | 0 | 0 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 44



Fuente: Tabla N°44
Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 46% de los encuestados manifiestan que “casi nunca” se propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo; y, sólo el 9% señala que “siempre” se proponen. Los directivos del GRT, están más preocupados en atender las actividades de mayor relevancia para la gestión, descuidando acciones que permita la eficiencia a la institución. El clima organizacional del GRT, no permite su adecuado desarrollo.

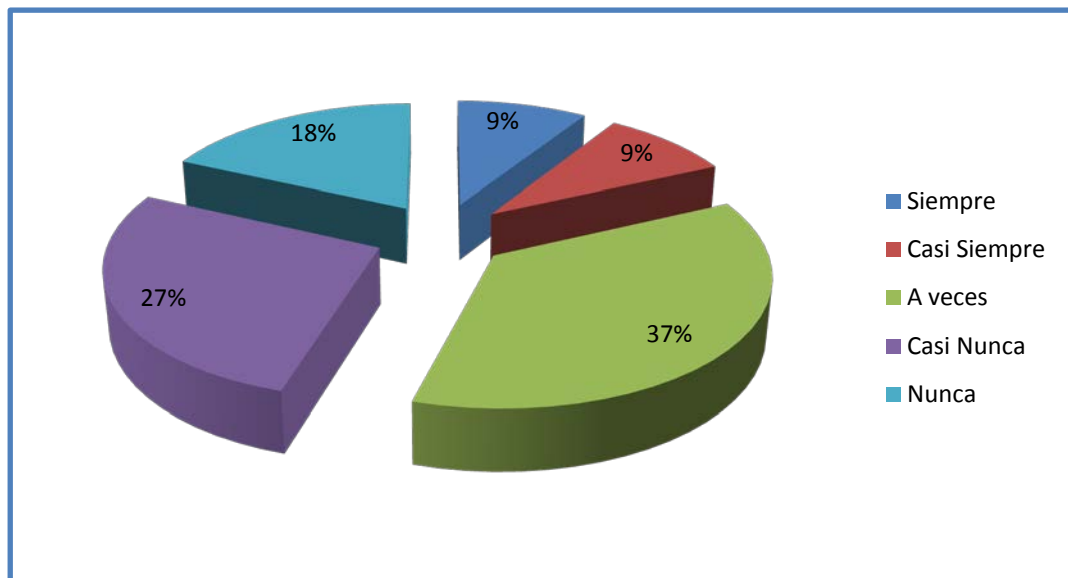
TABLA N° 45

En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 1 | 9 |
| Casi Siempre | 1 | 9 |
| A veces | 4 | 37 |
| Casi Nunca | 3 | 27 |
| Nunca | 2 | 18 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 45



Fuente: Tabla N° 45
Elaboración: Propia

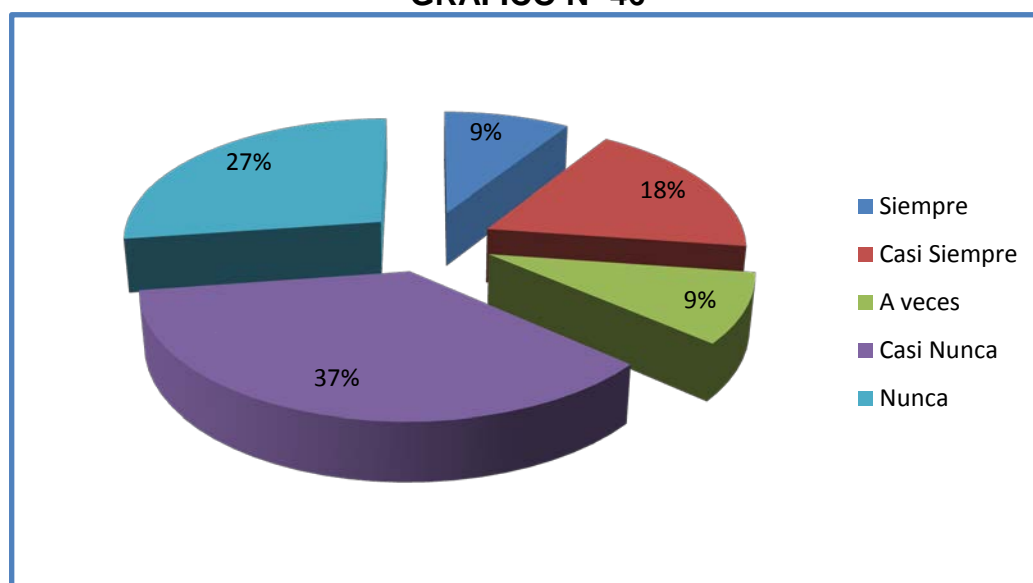
Los resultados obtenidos en la tabla y gráfico, se puede observar que el 37% de los encuestados manifiestan que a veces en situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta; y, sólo el 9% señala que “siempre” se considera. Los directivos del GRT, no cuentan con las suficientes competencias gerenciales, lo que no les permite responder en situaciones de coyuntura.

TABLA N° 46
Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades.

| Alternativas | f | % |
|---------------------|-----------|------------|
| Siempre | 1 | 9 |
| Casi Siempre | 2 | 18 |
| A veces | 1 | 9 |
| Casi Nunca | 4 | 37 |
| Nunca | 3 | 27 |
| Total | 11 | 100 |

Fuente: Cuestionario sobre Competencias Gerenciales
 Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 46



Fuente: Tabla N°46
 Elaboración: Propia

En la tabla y gráfico, se puede observar que el 37% de los encuestados manifiestan que “casi nunca” se cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades; y, sólo el 9% señalan que siempre se cumple. En el GRT, difícilmente se cumple lo ejecutado con lo proyectado y es conocido que en el periodo 2007 al 2010 han quedado numerosos proyectos sin ejecutarse, lo que ha repercutido en la gestión organizacional y en el bienestar de la población.

4.2.3 ANÁLISIS, RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE EJECUCIÓN Y RESULTADOS DE GESTIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA 2010.

CUADRO RESUMEN N° 01

| FUENTE DE FINANCIAMIENTO / PRESUPUESTO | P.I.M. | EJECUTADO | SALDO |
|--|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| U.E. : 001 SEDE TACNA | | | |
| RO : Recursos Ordinarios | S/. 6 482 166,00 | 2 124 791,00 | 4 357 375,00 |
| RDR : Recursos Directamente Recaudados | S/. 14 748 401,00 | 491 285,00 | 14 257 116,00 |
| DT : Donaciones y Transferencias | S/. 57 756 767,00 | 948 557,00 | 56 808 210,00 |
| RD : Recursos Determinados (Canon y Bonos Soberanos) | S/. 181 966 897,00 | 95 198 598,00 | 86 768 299,00 |
| TOTAL SEDE | S/. 260 954 231,00 | 98 763 231,00 | 75 422 701,00 |
| U.E. : 002 PROYECTO ESPECIAL DE RECURSOS HIDRICOS TACNA | | | |
| RO : Recursos Ordinarios | S/. 2 145 059,00 | 2 141 409,00 | 3 650,00 |
| RDR : Recursos Directamente Recaudados | S/. 7 999 816,00 | 7 435 200,00 | 564 616,00 |
| DT : Donaciones y Transferencias | S/. 570,00 | 570,00 | 0 |
| RD : Recursos Determinados (Canon) | S/. 31 774 023,00 | 14 197 642,00 | 17 576 381,00 |
| TOTAL PET | S/. 41 919 468,00 | 23 774 821,00 | 18 144 647,00 |
| U.E. : 100 AGRICULTURA | | | |
| RO : Recursos Ordinarios | S/. 432 583,00 | 432 582,00 | 1 |
| TOTAL AGRICULTURA | S/. 432 583,00 | 432 582,00 | 1 |
| U.E. : 200 TRANSPORTES | | | |
| RO : Recursos Ordinarios | S/. 535 000,00 | 334 788,00 | 200 212,00 |
| TOTAL TRANSPORTES | S/. 535 000,00 | 334 788,00 | 200 212,00 |
| U.E. : 300 EDUCACION | | | |
| RO : Recursos Ordinarios | S/. 35 000,00 | 35 000,00 | 0 |
| TOTAL EDUCACION | S/. 35 000,00 | 35 000,00 | 0 |
| TOTAL PLIEGO | S/. 303 876 282,00 | 123 340 422,00 | 180 535 860,00 |

Fuente: Gobierno Regional de Tacna. Elaboración: Departamento de Planificación

Interpretación:

En el cuadro resumen se puede observar que en el Gobierno Regional de Tacna para el período 2010, se dispuso para la ejecución de obras un total de S/.303 876 282,00

En la Unidad Económica: 001 SEDE TACNA, se destino un total de: S/. 260 954 231,00; habiéndose ejecutado un total de 98 763 231,00; obteniéndose un saldo de 75, 422,701.

En la Unidad Económica: 002 PROYECTO ESPECIAL DE RECURSOS HIDRICOS TACNA, se destino un total de S/. 41 919 468,00; ejecutándose un total de S/.23 774 821,00; con un saldo de S/.18 144 647,00;

En la Unidad Económica: AGRICULTURA, se destino un total de S/. 432 583,00 ejecutándose un total de S/. 432 582,00; con un saldo de S/. 1 00.

En la Unidad Económica: TRANSPORTES, se destino un total de S/. 535 000,00 ejecutándose un total de S/. 334 788,00; con un saldo de S/. 200 212,00.

En la Unidad Económica: 300 EDUCACIÓN, se destino un total de S/. 35 000,00 ejecutándose un total de S/. 35 000,00; con un saldo de S/. 00,00.

Siendo el total del Presupuesto de: S/. 303 876 282,00; del cual se ejecutó: un total de S/. 123 340 422,00; con un saldo de S/.180 535 860,00.

Por lo que se puede denotar que el Gobierno Regional de Tacna, no pudo ejecutar el total de lo Presupuestado; puesto que no se hizo una adecuada gestión.

4.3 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.3.1 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “a”

“En el Gobierno Regional de Tacna, los ejecutivos presentan insuficientes competencias gerenciales para la gestión organizacional”.

A fin de comprobar la hipótesis planteada, se aplicó un cuestionario sobre las Competencias Gerenciales; cuyos resultados son mostrados en las tablas del 24 al 46; los resultados estadísticos nos permiten hacer el contraste de hipótesis, empleando para ello el Software Stagraphics Plus 5,1; el cual es detallado a continuación:

HIPÓTESIS

$H_1 IC \leq 50$ (las competencias gerenciales son insuficientes)

$H_0 IC > 50$ (las competencias gerenciales no son insuficientes)

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Media de la Muestra = 39,32

Desviación Típica de la Muestra = 0,61

Tamaño de la Muestra = 11

95,0% inferior límite de confianza para la media: $38,32 - 0,05$ [38,27]

PRUEBA T

Hipótesis = 50,00

Alternativa: mayor que

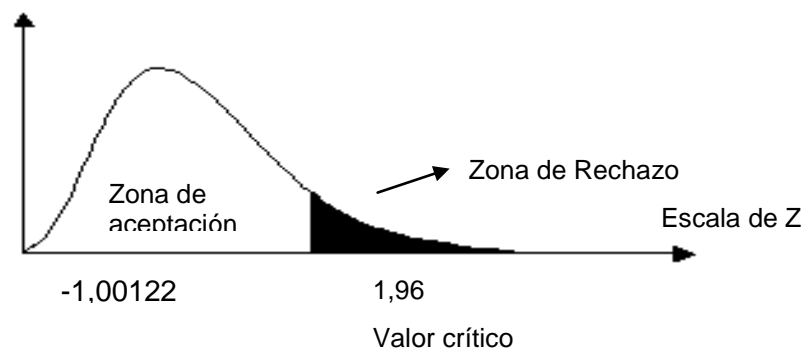
Estadístico T calculado = -1,00122

P-Valor = 0,78

No rechazar la hipótesis para alpha = 0,05

Análisis:

Dada una muestra de 11 observaciones con una media de 38,32 y una desviación típica de 0,61, el estadístico T calculado es igual a -1,00123. Puesto que el P-valor para el Test es superior o igual a 0,05 %, la hipótesis no puede rechazarse para el 95% de nivel de confianza. Los límites de confianza muestran que los valores de μ (media de la muestra), soportado por los datos son superiores o iguales a 12,27.



Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95,00% de confianza que: ***En el Gobierno Regional de Tacna, los ejecutivos presentan insuficientes competencias gerenciales para la gestión organizacional.***

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “a”.

4.3.2 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA “b”

“En el Gobierno Regional de Tacna, la Gestión organizacional es deficiente, limitando la gestión organizacional”.

La hipótesis planteada, fue comprobada a través de la aplicación de un Cuestionario sobre la Gestión Organizacional; cuyos resultados son mostrados en las tablas 01 al 23; los resultados estadísticos nos permiten realizar la contrastación de la hipótesis, empleando para ello el Software Stagraphics Plus 5,1; el cual es detallado a continuación.

HIPÓTESIS

$H_{IC} \leq 50$ (La gestión organizacional es deficiente)

$H_0 IC > 50$ (La gestión organizacional no es deficiente)

CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Media de la Muestra = 31,12

Desviación Típica de la Muestra = 0,51

Tamaño de la Muestra = 169

95.0% inferior límite de confianza para la media: $31,12 - 0,06$ [31,06]

PRUEBA T

Hipótesis = 50,0

Alternativa: mayor que

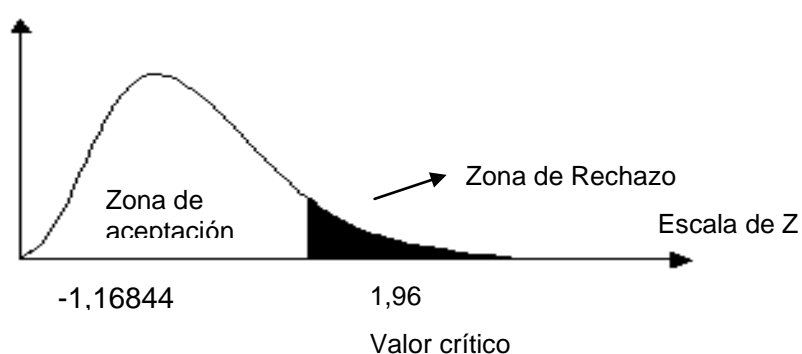
Estadístico T calculado = -1,16844

P-Valor = 0,86

No rechazar la hipótesis para alpha = 0,05

Análisis:

Dada una muestra de 169 observaciones con una media de 31,12 y una desviación típica de 0,51, el estadístico T calculado es igual a -1,16844. Puesto que el P-valor para el Test es superior o igual a 0,05%, la hipótesis no puede rechazarse para el 95% de nivel de confianza. Los límites de confianza muestran que los valores de μ (media de la muestra), soportado por los datos son superiores o iguales a 11,22.



Como se encuentra en la región de aceptación podemos afirmar con 95% de confianza que: ***“En el Gobierno Regional de Tacna, la Gestión organizacional es deficiente, limitando la gestión organizacional”.***

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteados queda verificada y aceptada la Hipótesis Específica “b”.

4.3.3 CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES

La relación entre las variables: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional, fue determinada mediante el empleo del Software estadístico Statgraphics Plus, hallándose los resultados siguientes:

CORRELACIÓN DE PEARSON

| | Competencias Gerenciales | Gestión Organizacional |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Competencias Gerenciales | | 0,80 (179) 0,0001 |
| Gestión Organizacional | 0,80 (179) 0,0001 | |
| N | 179 | 179 |

Análisis:

Esta tabla muestra las correlaciones momento producto de Pearson entre cada par de variables. El rango de estos coeficientes de correlación va de -1 a +1 y miden la fuerza de relación lineal entre las variables. También muestra entre paréntesis el número de pares de datos utilizados para el cálculo de cada coeficiente. La tercera columna de la tabla es un P-valor que comprueba la importancia estadística de las correlaciones estimadas. P-valores por debajo de 0,05 indican importancia estadística de correlaciones no-cero para un nivel de confianza del 95,00%. Los siguientes pares de variables tienen P-valores por debajo de 0,05: Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional.

En conclusión esto significa que existe una correlación positiva entre los índices de Competencias Gerenciales y Gestión Organizacional. Es decir que existe un 0,80% de probabilidad que las Competencias Gerenciales este condicionando a la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

4.3.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

“En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional”.

La hipótesis de estudio planteada, ha sido verificada en función de las dos hipótesis específicas:

- a) En el Gobierno Regional de Tacna, los ejecutivos presentan insuficientes competencias gerenciales para la gestión organizacional.
- b) En el Gobierno Regional de Tacna, la Gestión organizacional es deficiente, limitando la gestión organizacional.

Las cuáles han sido comprobadas tanto por los instrumentos de medición empleados y por las pruebas estadísticas sometidas. Así también se halló la Correlación respectiva a través del Índice de Correlación de Pearson.

Por lo tanto, en función de los objetivos e hipótesis planteadas queda verificada y aceptada la Hipótesis General.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales son insuficientes; puesto que las competencias conceptuales, humanas y técnicas no contribuyen al direccionamiento de las actividades y procesos que se desarrollan a nivel administrativo y técnico; lo que representa en general una debilidad gerencial de la organización a estudio.

SEGUNDA:

En el Gobierno Regional de Tacna la Gestión organizacional es deficiente; ya que se evidencia que en la organización no existe delegación de actividades, y la ausencia de grupos de trabajo lo que no permite realizar las labores eficientemente. En cuanto a la dirección, se evidencia que éste está presente en la organización sin embargo es un ítem que debe tratarse con cuidado puesto que al estar relacionado con el factor humano, al no ser tratado adecuadamente constituye una debilidad de la organización. En cuanto al control, no existe como delegación de esta actividad en las áreas operativas, lo que puede generar información que sin la debida verificación puede conllevar a la utilización en la toma de decisiones de información con bajo grado de veracidad.

TERCERA:

En el Gobierno Regional de Tacna las competencias gerenciales influyen directamente en la gestión organizacional.

Las competencias que prevalecen en los gerentes para desarrollar su acción gerencial están relacionadas con planeación, organización, dirección y control, determinándose de esta manera estrecha congruencia entre las competencias que caracterizan a estos gerentes como personas y las que ejercen en su acción de supervisor.

RECOMENDACIONES

1. El Gobierno Regional de Tacna a fin de contar con una plana ejecutiva con las suficientes competencias gerenciales debe:

- Evitar la intromisión política al momento de designar a los gerentes.
- Seleccionar personal competitivo y capacitado en el área correspondiente.
- Fomentar la capacitación y actualización del nivel gerencial para que en su desempeño visualicen las interrelaciones existentes en un contexto cambiante y globalizador.
- Continuar afianzando los conocimientos obtenidos en relación a su acción gerencial a través de cursos de capacitación, que les permita proyectar a la organización y alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

2. El Gobierno Regional de Tacna a fin de tener una eficiente gestión organizacional debe:

- Realizar planes de acción que conlleven al logro de un liderazgo participativo y coherente a la dinámica organizacional que permita el logro de los objetivos.
- Revisar constantemente las diferentes funciones del proceso gerencial (planeación, organización, dirección y control) que orienten hacia acciones

novedosas que favorezcan el desempeño máximo de las potencialidades del personal en beneficio propio y de la organización.

3. El Gobierno Regional de Tacna, debe establecer métodos de seguimiento y control eficaces que se utilicen en todos los niveles organizacionales, para evitar que esto se convierta en un obstáculo para la toma de decisiones y en la consecución de los objetivos organizacionales propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alles, Martha, Alicia. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Edit. Mc. Graw Hill. Bogotá. Colombia
2. Benavides Espíndola, Olga. (2002). Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas. Edit. Mc. Graw Hill. Cali. Colombia.
3. Barrios, Edgar. (2000). Gestión de las Competencias, la implementación de sistema por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional, experiencias y estrategias para la acción. Edit. Trillas. México D.F.México.
4. Chiavenato, Alberto. (2002). Gestión del talento humano. Edit. Mc. Graw Hill Interamericana S.A. Estado de México. México
5. Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.).Edit. Deusto. Madrid. España.
6. García, O. y Martín, F. (2000). Administración y Desarrollo Gerencial. Edit. Diana. Buenos Aires. Argentina

7. Grados, Jaime A. (1999). Capacitación y Desarrollo de Personal. Edit. Trillas. México D.F. México
8. Gomez-Mejías, Luis, David B. Balkin y Robert L. Cardy. (1997). Gestión de Recursos Humanos. Edit. Prentice Hall. Madrid. España.
9. Levy – Leboyer, Claude. (1997). Gestión de las Competencias. Edit. Gestión 2000, S.A. Barcelona. España.
10. McGehee, William y Thayer, Paul. (1986). Capacitación, adiestramiento Formación profesional. Edit. Limusa. Durango.México.
11. Melinkoff, R. (2000). La Estructura de la Organización. Los Organigramas. Contexto. Edit. Prentice Hall. Caracas. Venezuela.
12. Núñez, Jorge. (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Edit. Gestión 2000, S.A. Madrid. España.
13. Oficina Central de Personal de la Presidencia de la República (OCP). (1982). Serie de Adiestramiento. (Detección de Necesidades), Documento No.3. Caracas. Venezuela.

14. Reza Trosino, Jesús Carlos. (1998). *Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones*. Edit. I Panorama. México D.F. México
15. Robbins, S. (2000). *Administración, Teoría y Práctica*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México D.F. México.
16. Rodríguez, Mauro y Patricia Rodríguez. (1991). *Capacitación Efectiva*. Edit. McGraw-Hill. Chiapas. México.
17. Stoner, J. (2001). *Administración*. Edit. Prentice Hall. México D.F. México
18. Sikula, Andrew F. Y Mckenna., Jhon F. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Limusa. México D.F. México.

ANEXOS

ANEXO N°01

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL

GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

ANEXO N°02

RESULTADOS DE GESTIÓN

ANEXO N°03

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

CUESTIONARIO

FICHA DE OBSERVACIÓN

CUESTIONARIO

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar la Gestión Organizacional del Gobierno Regional de Tacna.

INSTRUCCIONES: En el presente cuestionario se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Para ello debe tener en cuenta la siguiente escala:

| | |
|----------------------|-------------|
| Nunca | (N) |
| Casi Nunca | (CS) |
| Algunas Veces | (AV) |
| Casi Siempre | (CS) |
| Siempre | (S) |

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Marque con una **X** dentro del recuadro según el grado de apreciación.

I. DATOS GENERALES

1. Condición Laboral

- a. Nombrado
- b. Contratado plazo fijo
- c. CAS

2. Años de Servicio

- a. De 1 a 5 años
- b. De 6 a 10 años
- c. De 10 años a más

3. Nivel de instrucción

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior

II. DATOS ESPECÍFICOS

| N° | Dimensión: Acción Gerencial | Escalas | | | | |
|----|-----------------------------|---------|----|----|----|---|
| | | N | CN | AV | CS | S |

Sub Dimensión: Planeación

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 01 | Se analiza con el personal la planificación de las actividades del departamento. | | | | | |
| 02 | Se orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales. | | | | | |
| 03 | Durante el proceso de planificación considera diferentes opiniones. | | | | | |
| 04 | Se rediseña la planificación producto del consenso en las reuniones con el personal. | | | | | |
| 05 | Se desarrolla planes y programas que contribuyen a la calidad de la organización. | | | | | |

Sub Dimensión: Organización

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 06 | Se conforma equipos de trabajo para el logro de las metas en la institución. | | | | | |
| 07 | Se analiza con el personal la estructura organizacional que soporta los procesos que allí se desarrollan. | | | | | |
| 08 | Se establece normas de funcionamiento que responden a las reglas organizacionales. | | | | | |
| 09 | Se orienta las actividades de acuerdo a la planificación de las actividades a nivel organizacional. | | | | | |
| 10 | Se delega mecanismos de acción tendentes a dinamizar los procedimientos de trabajo. | | | | | |

Sub Dimensión: Dirección

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 11 | Se propicia el desempeño del personal de acuerdo a las normas internas establecidas. | | | | | |
| 12 | Se promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización. | | | | | |
| 13 | Se enfatiza en el reconocimiento como estímulo por el trabajo realizado. | | | | | |
| 14 | Se orienta al personal en cuanto a la ejecución de tareas para el logro de las metas. | | | | | |
| 15 | Se orienta al personal sobre las ventajas de la tecnología en el desarrollo de las actividades organizacionales. | | | | | |

Sub Dimensión: Control

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 16 | Se propone acciones para mejorar el trabajo organizacional. | | | | | |
| 17 | Se controla la ejecución de las actividades que se planifican. | | | | | |
| 18 | Se establece mecanismos de control que garanticen el desarrollo organizacional. | | | | | |
| 19 | Se establece mecanismos de evaluación para verificar el impacto de la acción organizacional. | | | | | |
| 20 | Se evalúa los procesos administrativos. | | | | | |

Gracias por su colaboración.....

Clave:

- | | | |
|------------------|---|---|
| a) Nunca | : | 1 |
| b) Casi Nunca | : | 2 |
| c) Algunas Veces | : | 3 |
| d) Casi Siempre | : | 4 |
| e) Siempre | : | 5 |

CUESTIONARIO

OBJETIVO: El presente cuestionario tiene por finalidad evaluar las Competencias Gerenciales del Gobierno Regional de Tacna.

INSTRUCCIONES: En el presente cuestionario se presenta una lista de proposiciones, responda en la medida que se ajuste a la verdad.

Para ello debe tener en cuenta la siguiente escala:

| | |
|----------------------|-------------|
| Nunca | (N) |
| Casi Nunca | (CS) |
| Algunas Veces | (AV) |
| Casi Siempre | (CS) |
| Siempre | (S) |

Le rogamos ser muy objetivo en sus respuestas, y recuerde que el presente cuestionario es anónimo. Marque con una **X** dentro del recuadro según el grado de apreciación.

I. DATOS GENERALES

1. Cargo

- a) Gerente
- b) Sub Gerente

2. Antigüedad en el cargo

- a) De 0 a 6 meses
- b) De 6 a 1 año
- c) De 1 año a más

3. Nivel de Instrucción

- a) Superior con Título Profesional
- b) Maestría
- c) Doctorado

II. DATOS ESPECÍFICOS

| N° | Dimensión: Competencias Conceptuales | Escalas | | | | |
|----|---|---------|----|----|----|---|
| | | N | CN | AV | CS | S |
| 01 | Conforma equipos de trabajo para el logro de las metas en la institución. | | | | | |
| 02 | Desarrolla planes y programas como parte integral del sistema organizacional. | | | | | |
| 03 | Analiza la estructura organizacional entre los involucrados. | | | | | |
| 04 | Establece normas de funcionamiento que respondan a las reglas organizacionales. | | | | | |
| 05 | Orienta al personal de la empresa de acuerdo a las reglas organizacionales. | | | | | |
| 06 | Administra los recursos organizacionales eficientemente. | | | | | |
| 07 | Planifica, elabora y distribuye actividades entre sus subordinados. | | | | | |

Dimensión: Competencias Humanas

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 08 | Incentiva al personal a su cargo para que se manifieste identificado con la misión, visión y valores que orientan a la organización. | | | | | |
| 09 | Incentiva al personal para que el desarrollo de las actividades favorezca al desarrollo organizacional. | | | | | |
| 10 | Fomenta una buena relación interpersonal entre los miembros de la organización. | | | | | |
| 11 | Coopera con el personal administrativo en la realización de las actividades organizativas. | | | | | |
| 12 | Facilita información entre el personal a su cargo. | | | | | |
| 13 | Conduce a su grupo, estableciendo relaciones de liderazgo hacia el personal administrativo. | | | | | |
| 14 | Desarrolla las actividades administrativas con la participación de todos los miembros que conforman su gerencia. | | | | | |

Dimensión: Competencias Técnicas

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 15 | Demuestra interés en conocer los nuevos avances en materia tecnológica, teórica o logística para realizar mejor su trabajo. | | | | | |
| 16 | Orienta las actividades hacia la consecución de objetivos y metas organizacionales. | | | | | |
| 17 | Promueve la participación del personal buscando la efectividad de la organización. | | | | | |
| 18 | Propone acciones para mejorar el trabajo de su área de trabajo. | | | | | |
| 19 | En situaciones difíciles demuestra capacidad de respuesta. | | | | | |
| 20 | Cumple generalmente con sus metas y utiliza las herramientas disponibles para realizar sus actividades. | | | | | |

Gracias por su colaboración.....

Clave:

- | | | |
|------------------|---|---|
| a) Nunca | : | 1 |
| b) Casi Nunca | : | 2 |
| c) Algunas Veces | : | 3 |
| d) Casi Siempre | : | 4 |
| e) Siempre | : | 5 |

