

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

**EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL MANEJO DE RECURSOS
EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN INGUNZA VALDIVIA DE LA
PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO**

Presentado por:

ANA YSABELL PAREDES RAMIREZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

ASESOR: DR. FERNANDO RAFAÉL VIGIL CORNEJO

**LIMA – PERÚ
2020**

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a un hombre muy especial, Robert Fong quien es el motivador para alcanzar esta gran meta.

Todo empezó cuando me preguntaste que metas aún no he cumplido. Mi respuesta inmediata fue mi tesis y desde ese día tu apoyo en todos los sentidos ha hecho realidad este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por haberme dado vida y salud para poder cumplir esta meta.

A mi madre, Teresa por ser mi ejemplo de coraje y perseverancia.

Por cuidarme y enseñarme desde niña que se siguen los sueños con todo el corazón.

A mi padre, Guillermo porque toda mi vida me enseñó que el trabajo duro da buenos frutos.

Agradezco también a Wilson Documet por su apoyo incondicional y creer en mis sueños.

A mis hijos, Gianluca y Teresa por ser mi inspiración y fortaleza e inyectarme con energías positivas para seguir luchando en la vida porque sus bellos ojos me ven como un ejemplo y los amó demasiado y quiero que siempre estén orgullosos de su madre.

A mis hermanos, Patricia, Martin, Melina y Francisco por aconsejarme y darme tanto amor.

A mis maestro, por la guía y conocimientos compartidos.

A mi asesor de tesis Dr. Fernando Vigil Cornejo, por la colaboración brindada en la elaboración de este proyecto

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	viii
INDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Marco Histórico.....	3
1.1.1 Concepción filosófica /concepto del ser humano.....	4
1.1.2 Concepción filosófica persona / persona humana / hombre.....	4
1.1.3 La mujer en el liderazgo.....	7
1.1.4 Paradigma.....	15
1.2 Marco Teórico.....	25
1.2.1 Gestión Administrativa.....	25
1.2.2 Manejo de Recursos.....	52
1.3 Investigaciones.....	58
1.4 Marco Conceptual.....	62
CAPITULO II. EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	69
2.1 Planteamiento del problema.....	69
2.1.1 Descripción de la realidad problemática.....	69
2.1.2 Definición del problema: General y Específicos.....	71
2.2 Finalidad y objetivos de la investigación.....	72
2.2.1 Finalidad.....	72
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	72
2.2.3 Delimitación del estudio.....	73
2.2.4 Justificación e importancia del estudio.....	73

2.3	Hipótesis y variables.....	74
2.3.1	Supuestos teóricos.....	74
2.3.2	Hipótesis, principal y específicas.....	76
2.3.3	Variables e indicadores.....	77
CAPITULO III. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		79
3.1	Población y muestra.....	79
3.1.1	Población.....	79
3.1.2	Muestra	79
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación.....	79
3.2.1	Tipo de investigación.....	79
3.2.2	Nivel de Investigación.	79
3.2.3	Método y Diseño.....	79
3.3	Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos.....	80
3.3.1	Técnicas.	80
3.3.2	Instrumentos.....	80
3.4	Procesamiento de datos	80
3.4.1	Confiabilidad del Instrumento.	81
CAPITULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		82
4.1	Presentación de resultados.....	82
4.2	Contrastación de hipótesis.....	115
4.2.1	Prueba de hipótesis específicas.....	116
4.3	Discusión de resultados	121
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		124
5.1	Conclusiones.....	124
5.2	Recomendaciones	124
BIBLIOGRAFÍA		126
ANEXOS		129

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variables e Indicadores.....	78
Cuadro 2 Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de Planificación	83
Figura 2 Mejora del Nivel de Planificación.....	84
Figura 3 Cumplimiento de Objetivos	86
Figura 4 Mejora del Cumplimiento de Objetivos.....	87
Figura 5 Cumplimiento de Metas	89
Figura 6 Mejora del Cumplimiento de Metas.....	90
Figura 7 Nivel de Organización.....	92
Figura 8 Mejora del Nivel de Organización	93
Figura 9 Disponibilidad de Manuales.....	95
Figura 10 Disponibilidad del Reglamento.....	96
Figura 11 Nivel de Motivación.....	98
Figura 12 Mejora del Nivel de Motivación	99
Figura 13 Nivel de Capacitación	101
Figura 14 Mejora del Nivel de Capacitación.....	102
Figura 15 Nivel de Control.....	104
Figura 16 Nivel de Evaluación	105
Figura 17 Nivel de Competencias	107
Figura 18 Mejora del Nivel de Competencias	108
Figura 19 Nivel de Habilidades	110
Figura 20 Mejora del Nivel de Habilidades.....	111
Figura 21 Nivel de Destrezas.....	113
Figura 22 Mejora el Nivel de Destrezas	114

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de Planificación	82
Tabla 2 Mejora del Nivel de Planificación	84
Tabla 3 Cumplimiento de Objetivos.....	85
Tabla 4 Mejora del Cumplimiento de Objetivos	87
Tabla 5 Cumplimiento de Metas	88
Tabla 6 Mejora del Cumplimiento de Metas	90
Tabla 7 Nivel de Organización.....	91
Tabla 8 Mejora del Nivel de Organización	93
Tabla 9 Disponibilidad de Manuales	94
Tabla 10 Disponibilidad del Reglamento	96
Tabla 11 Nivel de Motivación.....	97
Tabla 12 Mejora del Nivel de Motivación.....	99
Tabla 13 Nivel de Capacitación.....	100
Tabla 14 Mejora del Nivel de Capacitación	102
Tabla 15 Nivel de Control	103
Tabla 16 Nivel de Evaluación	105
Tabla 17 Nivel de Competencias.....	106
Tabla 18 Mejora del Nivel de Competencias	108
Tabla 19 Nivel de Habilidades	109
Tabla 20 Mejora del Nivel de Habilidades	111
Tabla 21 Nivel de Destrezas	112
Tabla 22 Mejora el Nivel de Destrezas	114
Tabla 23 Correlación de Spearman - hipótesis específica 1	116
Tabla 24 Correlación de Spearman - hipótesis específica 2	118
Tabla 25 Correlación de Spearman - hipótesis específica 3	119
Tabla 26 Correlación de Spearman - hipótesis específica 4.....	120

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de coherencia interna

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue aplicada y el nivel explicativo.

La población objeto de estudio, estuvo conformada por 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Dado el pequeño tamaño de la población, la muestra fue la misma de la población, es decir 40 personas, a los cuales se les aplicó un instrumento que constó de 22 preguntas, utilizando la escala de Likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de Spearman, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la Eficacia de la Gestión Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Palabras clave: Gestión, Gestión administrativa, Manejo, Recursos Humanos, Institución Educativa.

ABSTRACT

The objective of this research work was to determine the influence of the Efficiency of Administrative Management in the Management of Human Resources in the Juan Ingunza Valdivia Educational Institution of the Constitutional Province of Callao.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was applied and the explanatory level.

The population under study was made up of 40 teachers from the Juan Ingunza Valdivia Educational Institution of the Constitutional Province of Callao.

Given the small size of the population, the sample was the same as the population, that is, 40 people, to whom an instrument consisting of 22 questions was applied, using the Likert scale with multiple response alternatives.

The results were analyzed, then the hypothesis testing was carried out, using the statistical test known as the spearman's correlation coefficient, since the study variables are qualitative.

Finally, it was determined that the Efficiency of Administrative Management significantly influences the Management of Human Resources in the Juan Ingunza Valdivia Educational Institution of the Constitutional Province of Callao.

Key words: Management, Administrative Management, Management, Human Resources, Educational Institution

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mundo empresarial se ha tornado cada vez más competitivo, requiere procesos mejor gestionados, más rápidos y eficientes, del mismo modo los clientes o usuarios exigen una mejor calidad tanto para los productos como para los servicios que adquieren.

Para ello, el manejo del personal es muy importante e incluso determinante en el éxito de la gestión administrativa de una organización, es decir, las personas responsables de manejar a otras personas deben presentar una serie de características que lo conviertan en un líder para su organización.

En tal sentido, se debe capacitar al personal en herramientas de administración y gestión, que permitan liderar a las diferentes áreas de la organización, ofreciendo de esta manera una mayor calidad a los usuarios finales.

Por este motivo, la presente investigación tiene como propósito determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

El trabajo de investigación está estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y contrastar la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación

Autora.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Evolución de la Gestión

Sánchez (2013); afirma que el marco histórico se delinea en:

Desde el Código de Hammurabi hasta nuestros tiempos, sin embargo, para propósitos prácticos, nos guiamos en los últimos cincuenta años.

Tenemos los elementos de la evolución de los componentes de la gestión, desde las nociones dominantes de contabilidad y costos de los años 50, pasando por la aplicación de los esquemas de cuadro de mando y planificación estratégica en los años 60 y 70.

Hacia los años 70 y 80, los paradigmas de gestión dominantes se vinculaban con la gerencia por objetivos, la gestión de la calidad (modelos de calidad total), con enfoques de productividad y énfasis de gerencia financiera, más que contable.

Hacia finales de los 80 se incorporan los conceptos y herramientas de cadena de valor, de Michael Porter y se comienza a dar énfasis al valor de la gente en las empresas, concepto que madurará más adelante hacia la gestión del capital humano. Se enfatizan en este período los enfoques de calidad de procesos y gestión centrado al cliente, con los aportes derivados de los avances de la gestión de tecnología de información.

Hacia inicios de los 90, los enfoques de calidad comienzan a orientarse por las normas ISO 9000; se refuerzan las prácticas de performance Management o gerencia del desempeño organizacional, y surgen prácticas como el Balanced Scorecard y la organización centrada en la estrategia (Strategy Focused Organization).

Todos estos paradigmas, han requerido de un componente aglutinador que ha facilitado su integración progresiva; el proceso de gestión o gerencia del cambio, que también ha agregado fortaleza y dinámica a este proceso integrador.

El elemento esencial en esta evolución es su carácter integrador.

Dado los diversos orígenes de las escuelas, tradiciones y prácticas técnicas, la gestión está asociada a términos como administración, gerencia y control de gestión. Es por ello por lo que podemos decir que la gestión es un conjunto integrado, como sistema, de acción y estructura, que permiten orientar a la empresa hacia mejores resultados.

De allí es que hoy en día se hable de enfoque de gestión integral, pues que las teorías descritas se basan en la evolución integradora que permite ver, evaluar y controlar el desempeño de las empresas, desde diferentes lentes o perspectivas en las empresas, lo que guía a muchas empresas a una toma de decisiones más acertada.

1.1.1 Concepción filosófica /concepto del ser humano

En la presente investigación se plantea la concepción de ser humano, como una entidad compleja y paradójica, y como un ser pluridimensional: un ser en sí mismo, un ser en relación con los otros seres humanos, un ser corpóreo, con espíritu, con emociones, con capacidad intelectual, cultural y un ser histórico; libre, trascendente, un proyecto viviente, que se construye y que transforma el mundo que vive, es un ser potencialmente perfectible, creativo, optimista y con la convicción de construirse una vida digna y humana; con sensibilidad, limitaciones y fortalezas y que se desarrolla en un entorno de dependencia social externa.

1.1.2 Concepción filosófica persona / persona humana / hombre

El término persona, en la cultura, se opone a cosa y a animal, aunque de distinto modo. Es opuesto a cosas y a animales el término *persona* se aproxima al término *hombre*. Sin

embargo, no se superpone con él: (a) Porque existen, entre las creencias de nuestra cultura, y sobre todo en el lenguaje, personas no humanas (personas divinas: Padre, Hijo y Espíritu Santo; personas angélicas o diabólicas; o incluso las extraterrestres). (b) Porque hay seres o cosas que son humanos, pero no son personales (por ejemplo, el “hombre de Neanderthal” – nadie dice: “la persona de Neanderthal” o bien una máquina, un mueble, y en general, la “cultura extra somática”, que es humana, “cultura humana”, y no es personal”). (Diccionario filosófico, 1996)

Del mismo modo, el hombre recibe una determinación importante cuando se le considera como persona, así como, la persona recibe una determinación no menos importante cuando se la considera como humana. Por tanto, no es lo mismo hombre que persona, como tampoco es lo mismo hombre que ciudadano. “Hombre” es un término más genérico o indeterminado, que linda con el “mundo zoológico” (se dice hombre de las cavernas, pero sería ridículo decir persona de las cavernas); “persona” es un término más específico que tiene que ver con el “mundo civilizado” o, si se prefiere, con la constelación de los valores morales, éticos o jurídicos propios de este mundo. La misma etimología de la palabra persona demuestra que es un concepto sobreañadido al concepto de hombre. Un refrán de origen jurídico, también lo recuerda: *homo plures personas sustinet*, es decir, el hombre sostiene o desempeña muchas máscaras o papeles (un mismo hombre es empresario y delincuente, es padre y metalúrgico).

Persona era, en efecto, la máscara o careta que usaban los actores de la tragedia para hablar –personare–. No se dice que los hombres actuales puedan no ser personas; se trata de un concepto de hombre al margen del concepto de persona. En el derecho romano los esclavos eran hombres, pero no eran personas. Lo que se quiere subrayar, es que aquellos juristas romanos que usaban el concepto de hombre lo disociaban del concepto de persona; de suerte

que, históricamente, ocurre como si el concepto actual de persona, como equivalente a hombre, fuese el resultado de una ampliación del concepto de persona a los esclavos.

Según esto cabría decir, que el concepto de persona apareció como resultado de un proceso vinculado a la liberación, al menos teórica, de los esclavos (o de los bárbaros) y no como un mero concepto abstracto, mental, intemporal. Esta concepción filosófica del ser humano/ persona/ persona humana/ hombre, expresada líneas arriba, se complementa según las siguientes y distintas teorías administrativas que rigen los destinos de las organizaciones, de sus líderes/ autoridades /colaboradores, así como de la sociedad en su conjunto.

Al respecto, Mancebo Del Castillo (1992), afirma que las teorías administrativas conceptualizan al ser humano desde múltiples perspectivas, a continuación, se expone: (a) La Escuela de Administración Científica considera al hombre desde dos posiciones: la persona que ocupaba posiciones administrativas dentro de la organización es un ser con capacidad de pensar, mientras que la de posiciones jerárquicas bajas se considera como un ser mecánico al que sólo lo motiva la recompensa económica. (b) La Escuela de la Burocracia considera al ser humano como un recurso más que las organizaciones pueden utilizar para lograr sus objetivos. Para este enfoque administrativo la persona es un ser eminentemente racional. Como reacción a las dos concepciones anteriores, la Escuela de las Relaciones Humanas concibe al individuo como el recurso principal que tienen las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Para esta escuela, el ser humano es, ante todo, un ser social que busca satisfacer sus necesidades dentro del grupo.

Según el enfoque racionalista, la escuela cuantitativa percibe al ser humano como un sujeto que tiene la capacidad de pensar, pero fundamentalmente como un individuo que toma decisiones; por lo tanto, un individuo eminentemente administrativo. A diferencia de la Teoría

de los Sistemas, que dice el hombre es un organismo que interactúa con el medio ambiente, pues es una unidad que forma parte de un sistema social y económico.

Por su parte, la Escuela del Desarrollo Organizacional, postula que el individuo vuelve a ser considerado como el recurso más importante con que cuenta la organización para el logro de sus objetivos. De acuerdo con esta escuela, el ser humano es capaz de modificar su sistema de valores mediante entrenamientos adecuados y, puesto que las organizaciones se enfrentan con constantes cambios, entonces éstas necesitan recurrir al ser humano para responder de manera efectiva a los cambios del medio ambiente donde se desenvuelven.

En lo que respecta, a la Escuela de la Cultura Organizacional y la Escuela del Control de la Calidad, el individuo se percibe en un contexto más amplio que el de la propia organización; con capacidad de libertad amplia, de comprensión de su propio significado humano, sentido de su vida; siendo que, como individuo está en constante aprendizaje y de evolución. Tanto que, en el libro *¿Qué es el Hombre?* se dice: el hombre no es objeto del mundo sino sujeto del mundo, para resaltar que es un ser creativos, únicos y dotados de dignidad; o como sostiene Faure: El hombre por naturaleza se realiza en y por su creación. (Coreth, 1976). Finalmente, el autor López Quintas (2003), afirma: el desarrollo de la persona humana, el de las organizaciones y la sociedad en general se dan en proporción directa con su poder creador o cocreador y porque se vive en un mundo que exige ser cada vez más creativos.

1.1.3 La mujer en el liderazgo

Aun cuando en todas las épocas han existido mujeres dedicadas a la filosofía, las ciencias naturales, políticas, sociales, culturales y económicas, el pensamiento de ellas ha estado silenciado o transmitido de manera fragmentaria, como consecuencia de los condicionamientos sociales y culturales de la época que han relegado a la mujer a un segundo

plano respecto al hombre. A esta falta de reconocimiento, han contribuido también las actitudes claramente misóginas, es decir, que manifiestan aversión u odio por las mujeres o rehúye de su trato (Diccionario de la Real Academia Española, 2017), algunos filósofos que atribuían al hombre un carácter racional y a la mujer un potencial más emotivo e intuitivo. De esta opinión fueron Platón, Aristóteles, Tomás de Aquino, Rousseau, Hegel, Schopenhauer y Nietzsche, así puede rastrearse en sus escritos. A pesar de lo cual, la presencia de mujeres en la historia de la filosofía es un hecho que hay que reconocer y valorar.

Todavía en estos tiempos subsiste este pensamiento y actitud errada, sin evolución; por ello, las frecuentes violaciones al cumplimiento de la legislación internacional y nacional respecto a los derechos humanos de la mujer, en especial con las más vulnerables. También, en el presente siglo 21, las organizaciones internacionales y los gobiernos nacionales vienen realizando (mas no desarrollando a conciencia ni promoviendo responsablemente) temas relacionados a los derechos de la mujer, lo cual es insuficiente pues sólo se refleja un avance demasiado lento del progreso en la participación femenina comparativamente a todo el potencial que ella puede aportar al progreso nacional y mundial.

Por ejemplo, parte del documento publicado y difundido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en una reunión internacional cumbre, expresaba en el año 1995, la imperiosa necesidad de exigir el cumplimiento de la legislación internacional en defensa de los Derechos Humanos: mujer, hombre; ello permitió propalar más sus intenciones ante la inercia y actitud de las autoridades diversas del globo mundial.

Cabe resaltar, en la presente investigación que los principales compromisos de la plataforma de acción asumidos por la ONU en la IV conferencia internacional sobre la mujer, fue determinante sobre el futuro de las mujeres pues se exigió muy específicamente garantizar la igualdad de sus derechos y libertades fundamentales, promover el desarrollo sostenido del

potencial de las mujeres de todas las edades, promover su independencia económica (incluyendo su empleo) en aras de eliminar el origen estructural de la pobreza que la golpea y que garantice su plena participación democrática en la construcción del proceso de avances y la paz mundial.

En un comunicado conjunto del 12 marzo del 2012, el Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, y el presidente de la Asamblea General, el cataní Abdulaziz Al Naser, anunciaron su intención de organizar la V Conferencia Internacional sobre la Mujer en 2015, cuando se cumplan veinte años de la última, celebrada en Pekín (*Beijing- 1995*), China (luego se denominaría el evento V Conferencia Internacional sobre la Mujer en 2015+20) para revisar aquel plan de acción antes acordado e incluir los nuevos asuntos que centran la Agenda de Igualdad- ONU debido a que las mujeres componen la mitad de la humanidad y a la importancia y relevancia que tienen sus asuntos para el desarrollo mundial. Cada país debe emitir un informe a la ONU sobre la participación democrática de las mujeres en el desarrollo nacional promovido y garantizado por sus correspondientes gobiernos.

En la obra, resultado de opiniones de autores expresadas en artículos, estudios y otras colaboraciones, titulada: “Las mujeres en el trabajo: Tendencias de 2016”. (Organización Internacional del Trabajo, 2016), se expresa que luego de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (1995) aun continua todavía la desigualdad laboral entre hombres y mujeres, por lo que la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) insiste en disminuir las brechas respecto a las oportunidades, trato y resultados entre ambos géneros, ello contribuirá al logro de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible, pues reducirá la pobreza, las desigualdades y promoverá el crecimiento económico sostenido, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente de la persona, entre otros objetivos.

En relación, con la definición de liderazgo femenino en el presente siglo XXI se viene reflexionando su diferenciación del modelo tradicional históricamente asociado al género masculino. Las mujeres peruanas se van desprendiendo de la emulación del rol del directivo masculino tradicional para acceder a cargos de poder lo cual no conllevará a generar rivalidades sino a lograr el equilibrio de talentos humanos para resolver conjuntamente conflictos coyunturales y/o estructurales en favor de las organizaciones y sociedad. Por lo cual, se mencionan las siguientes consideraciones sobre las suposiciones o concepciones respecto al liderazgo femenino:

Hay que relevar ante las barreras culturales aún insalvables, frente al cumplimiento de objetivos trazados por las Naciones Unidas que la mujer en su continua y permanente lucha sigue demostrando su capacidad no de objeto sino de sujeto del mundo, enfatizando que es un ser, una persona, que en su expresión productiva: socio-económico, político, cultural, altamente competitiva, dotada de un espíritu construido y expresado en altos valores y principios viene coadyuvando de manera muy importante, necesario e indispensable en el desarrollo y crecimiento sostenido/sustentable del país, junto a su par, el hombre.

Al respecto, Goleman (2013), con su filosofía administrativa de inteligencia emocional en las organizaciones y según su clasificación se puede identificar que las presidentas Bachelet (Chile), Chinchilla (Costa Rica), Rousseff (Brasil) y Fernández (Argentina), representan cuatro estilos de liderazgo femenino diferentes, a saber: (a) Michelle Bachelet (nació el 29 de septiembre de 1951, Santiago, Chile). Cirujana, se especializa en pediatría. Inicia su mandato en 2014 siendo su segunda etapa de mandato presidencial, cargo que ya desempeñó antes entre 2006 y 2010. En 1970, ingresa en la Escuela de Medicina de la Universidad de Chile y comienza a militar en la Juventud Socialista. Su liderazgo es de tipo afiliativo, en tanto que, es

una lideresa cordial, que busca la armonía, el consenso y un acercamiento emocional entre las personas; su lenguaje verbal y no verbal así lo manifiestan.

(b) Laura Chinchilla (nació el 28 de marzo de 1959, Costa Rica). Politóloga y especialista en Políticas Públicas por la Universidad de Georgetown (USA). Inicia su mandato en 2010. La presidenta saliente de Costa Rica representa un liderazgo personalista, característico de su partido, sin una ideología definida. En la última etapa de su mandato, desempeña un liderazgo más coercitivo, debido a su contundente posición frente a Nicaragua por la invasión de isla Calero, en el Caribe. (c) Dilma Rousseff. (Nació en Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil; 14 de diciembre de 1947). Gobierna desde 2010, ha sido reelegida presidenta en 2014. Es descrita como una lideresa a la que le agrada alcanzar acuerdos escuchando a las diferentes partes y promoviendo la participación. Es pragmática y firme en sus creencias ideológicas. Por lo que su liderazgo es de tipo: Democrático.

(d) Cristina Fernández (nació el 19 de febrero de 1953 en Ciudad de la Plata, Argentina). Presidenta de Argentina desde el 28 de octubre de 2007. Estudió Derecho en la Universidad Nacional de La Plata, fue reelegida en octubre de 2011. De ideología peronista (o justicialista) que ya había encumbrado a su marido, Néstor Kirchner, a la jefatura del Estado en 2003. Ejerce un tipo de liderazgo: orientativo y coercitivo. Es criticada, tanto por la prensa como por la oposición de ser poco dialogante y crear ambiente de crispación. Por otro lado, su enorme carisma y populismo la convierte en una lideresa capaz de arrastrar a mucha gente hacia los objetivos que propone.

En este sentido, las teorías filosóficas que históricamente se han producido sobre la profesión de las mujeres y su perfil de liderazgo han sido el resultado de la continua filosofía propia y de su riesgo asumido ante la sociedad de las diferentes partes del mundo y sus épocas. En este capítulo, el marco filosófico, se orienta a la reflexión de: las lideresas en el Perú deben

seguir ejerciendo su rol en las organizaciones y dentro de una sociedad con cultura solidaria, comprometida, más amplia, visionaria, renovada, y transformacional; independientemente del género.

De acuerdo con esto, las cuatro presidentas de Latinoamérica, antes mencionadas, han sido reconocidas por la trascendencia filosófica e histórica, como importantes lideresas políticas, sin embargo, Perú aún no tiene una presidenta de la República, sólo candidatas a ese cargo político, siendo la más destacada por su trayectoria personal, política y perfil profesional la abogada Lourdes Flores Nano (PPC), entre otras mujeres distinguidas. Cabe resaltar que, sí han existido algunas vicepresidentas de la República del Perú y que ellas, reflejan el actual paradigma tradicional de la sociedad peruana electora y el tipo de sistema democrático que gobierna. Asimismo, existen destacadas lideresas que siendo poco reconocidas públicamente vienen discretamente participando y aportando de modo muy importante al desarrollo nacional en las áreas económico-empresarial, culturales, sociales, político, como también en el área científico y tecnológico tanto en los sectores público y privado.

Ahora bien, las expectativas y esperanzas del contingente femenino son optimistas, no desfallecerá, seguirá construyendo en las compatibilidades de liderazgo con la cultura masculina que por sí, genera un monopolio de poder responsable desestimando todavía las competencias de las féminas o utilizándolas para fines secundarios hacia la productividad; cabe mencionar que existe un contingente de mujeres que no desarrollan sus potencialidades porque se sienten arrinconadas por el fatalismo y la resignación de ser obviadas históricamente. Este panorama de cultura social debe detenerse, ya que es dañino para el progreso nacional, al considerar que a mayor producción hombre-mujer habrá mayor desarrollo y crecimiento del país, mitigándose de este modo el índice de la pobreza social.

Como ilustración textual se describen aquí algunos pensamientos de filósofos-políticos (tradicionales/misóginos) sobre la mujer, quienes cuyo modelo mental y en sus respectivas coyunturas de la historia influyeron en la opinión social, (Beltrán, 2012) como sigue:

Por ejemplo, Tintoré, (2007), plantea en sus conclusiones de su artículo científico que el líder de la antigüedad clásica recibía muchas veces el nombre de “guía” o “conductor”. Sin embargo, el líder autentico era para estos filósofos, el dirigente que iba delante de los demás porque se sentía responsable de ellos y porque, en el caso de los líderes políticos pretendía prestar un servicio a la sociedad y a los ciudadanos de su comunidad. Es cierto también, que debido a las características de la época y a la llamada democracia ateniense, democrática solo para algunos, se aprecia en todas estas aproximaciones al tema del liderazgo un espíritu muy elitista que se perpetuará hasta bien entrado el siglo XX con la teoría del Gran Hombre; un espíritu antifeminista atribuible a la situación de la mujer en aquella época; y un exceso de moralismo en el sentido que se pretende atribuir a los políticos un sinnúmero de cualidades y perfecciones difíciles de lograr en hombres que no perfectos.

Todavía hoy existen políticos que entienden la acción de gobierno en este sentido, para ello podrían servir de ejemplo las palabras de Vaclav Havel (1990) en el primer discurso que pronunció como presidente de Checoslovaquia: “Aprendamos y enseñemos a otros que la política debería ser una expresión del deseo de contribuir a la felicidad de la comunidad más que una necesidad de engañarla o arruinarla” (p.14) Otra frase en este contexto, la enunció Aristóteles (filósofo del siglo IV a.C) “La naturaleza solo hace mujeres cuando no puede hacer hombres. La mujer es, por tanto, un hombre inferior.”

En tanto que, Lutero (teólogo alemán, reformador protestante, siglo XVI) manifestó, “El peor adorno que una mujer puede querer usar es ser sabia”. No obstante, hay otros pensadores modernos que expresan: “En sociedades destrozadas por la guerra, frecuentemente

son las mujeres las que mantienen a la sociedad en marcha. Usualmente son las principales defensoras de la paz”. (Annan, 2013). Además, Sarmiento (2013), menciona “Puede juzgarse el grado de civilización de un pueblo por la posición social de la mujer”. Posteriormente, González (2015) manifestó, “Las mujeres son invisibilizadas en sus aportes a la ciencia”.

Prospectivamente, Lideres Baires (2016), publica 10 históricas frases de mujeres que cambiaron el mundo según sus influencias de estilos de pensamiento en sus vidas: (a) “No me importa cuánto hablan mis ministros, siempre y cuando hagan lo que les digo”, Margaret Thatcher. Primer Ministra Británica); (b) “Que las mujeres sean independientes y peleen por ellas. Es tiempo de pelear. Llamamos a los líderes mundiales a cambiar sus estrategias”, Malala Yousafzai, joven de 17 años que ganó el Premio Nobel de Paz; (c) “El hombre reina y la mujer gobierna”. Isabel II, Reina y Jefa de Estado del Reino Unido; (d) “Son nuestras decisiones las que muestran lo que podemos llegar a ser. Mucho más que nuestras propias habilidades”, Joanne Kathleen Rowling, (autora de Harry Potter). (e) "Si nos volvemos hacia una realidad más grande, es una mujer quien nos tendrá que enseñar el camino. La hegemonía del macho ha llegado a su fin. Ha perdido contacto con la tierra". Henry Miller.

Hecho los planteamientos anteriores, el análisis de las frases expresan que existe la mujer con independencia de criterios, responsabilidad en el devenir social, proyección y visión todista del sistema, capacidad intuitiva para tomar decisiones basadas en sus conocimientos y experiencias de vida, competencias sobre estrategias políticas, que gestionan muy bien sus habilidades interpersonales, es perceptiva sobre las necesidades del mercado, así como tiene poder de persuasión en la comunicación hacia sus objetivos predeterminados.

En concordancia con esto, la vida de las mujeres actualmente se orienta a la filosofía de trabajar, desarrollarse como ser humano y participar de la gestión de cambios en los ámbitos socioeconómicos, políticos, culturales, al considerar también su importancia en la

investigación científica, la filosofía, la tecnología y el medioambiente; sin embargo, todavía es poca su presencia en la minería y petróleo.

1.1.4 Paradigma

Según el diccionario de la Real Academia Española, el termino proviene del latín tardío paradigma, y este del gr. παράδειγμα parádeigma. Y lo defines como,

(a) Ejemplo o ejemplar. (b)

conjunto de teorías cuyo núcleo central se aceptasin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

Al respecto, el filósofo Thomas Khun (1922-1996), manifiesta que “en la ciencia un paradigma es un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad”. En este sentido, el análisis parte de conocer el proceso continuo (paradigmas) de las civilizaciones en la Historia Universal, se confirma el pensamiento de Khun, y ésta, se comprende mejor cuando el visionario americano Toffler (1928- 2016) en su libro La Tercera Ola (Primera, con 10mil años a la fecha: nacimiento de la agricultura; Segunda, con fuerza su entrada de 1770-1950: industrialización, que representó una transformación en la calidad de vida del ser humano; y, la Tercera Ola, 1950: de los Servicios relacionados con la Ciencia, Tecnología y Comunicaciones (TIC’s) siendo la evolución del conocimiento traducido en creatividad, innovación para traspasar las fronteras geográficas, espaciales, de tiempo y percepciones desarrolladas; todas éstas en su continuidad y reajustes las observamos expresadas en la obra “El Mundo de los Negocios del Siglo XXI” (La Cuarta Ola) de Peter Drucker, Padre de la Administración Moderna. (Acosta, s.f)

Drucker, visiona que la autoridad y el poder serán de posesión del individuo, la pobreza se agudiza, escasas de trabajo, las clases sociales se diferencian cada vez más, los principios y valores se deteriorarán, la problemática social común genera la organización de los individuos hacia la cooperación y solidaridad, la inseguridad ciudadana se agrava, las finanzas cobra mayor importancia, surge el liderazgo transformador ante las organizaciones que prestan servicios globales como forma de responsabilidad empresarial, preocupará el tema ecosistema (4R de la sabiduría ecológica: reparación, reparación, reacondicionamiento, reutilización y reciclaje), entre otros elementos que se sigue constatando en la realidad.

Para la psicología, el término paradigma “es el conjunto de creencias y preconcepciones (tanto filosóficas como otra índole) que en una época determinada comparte una comunidad científica. En un sentido amplio, equivale a punto de vista o enfoque” (p.1). Asimismo, Barker, considera que “los paradigmas son una serie de reglas y reglamentos que hacen dos cosas: establecer límites, y, explica permitir resolver problemas dentro de esos límites” (Accostupa, 2014; p.1).

Por lo cual, existen paradigmas viejos y nuevos, sus efectos serán subjetivos según sus actuaciones en la realidad. Los primeros, al identificarse como más anticuados entonces sus efectos son aceptados por costumbres ya que se orientan por una norma o regla conocida; mientras que, los segundos, cuando entran para actuar los efectos iniciales de reacciones son negativos traducidas en rechazos. Es decir, cuando existen paradigmas establecidos (o aceptados) pueden bloquear las entradas de los paradigmas nuevos, a esto se le denomina “efecto paradigmático” o “parálisis paradigmática”, concebido como una enfermedad subjetiva que impide el acceso y establecimiento de nuevos paradigmas, por consiguiente, éstos fracasan.

De acuerdo con esto, se pueden mencionar algunas características de las parálisis paradigmáticas: (a) Son comunes, se presentan en el entorno, vida social y laboral diariamente. (b) Son funcionales, son canales de reflexión. (c) Susceptibles de convertirse en el paradigma (“supremo”) lo cual limitaría la guía de acción de rutina. (d) Nuevos paradigmas creados por personas foráneas ajenas a las comunidades de viejos paradigmas no pierden nada por arriesgarse ni comprometerse. (e) Son valientes los pioneros paradigmáticos porque arriesgan su aplicación sobre los paradigmas antiguos.

Además, existen principios de los paradigmas. Como lo son las intuiciones, coraje, tiempo, lo que desarrolla cualidades tal que: (a) La creación de un paradigma necesita mente abierta. (b) Romper sus propias reglas. (c) Ampliar sus intereses. (d) Uso de la intuición. (e) Escuchar a los clientes o competencia. (f) Aplicar el Kaizen. En consecuencia, la investigadora, reflexiona que el poder del paradigma viejo es superior a cualquier paradigma nuevo dependiendo de la percepción y subjetivismo de la cultura social, si bloquea o acepta la entrada del nuevo paradigma, el sustento científico o simple si es contundente determinará el establecimiento del nuevo en el tiempo siendo corto o prolongado.

Por su parte, el autor, Senge (1992 y 93), en su libro “La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje”, expresa que, los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados, muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales anticuadas no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos o tácitos modelos mentales. En efecto, Senge, conceptúa a los paradigmas como una imagen formada, un modelo mental que se complementa con la cultura propia del

individuo y su tiempo, su cosmovisión o enfoque de lo particular a lo general, siendo éste lo predominantemente aceptado; importa más enfocarse al bosque que detenerse en sus árboles.

En lo que respecta, a Covey (2003), manifiesta que “la ética del carácter como la ética de la personalidad son ejemplos de paradigmas sociales” (p.15). Además, menciona que la palabra (paradigma) proviene del griego, fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que se ve el mundo, no en los términos del sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación. Un modo simple de pensar los paradigmas, que se adecua a los fines, consiste en considerar los mapas, es decir, es simplemente una explicación de ciertos aspectos de un territorio. Un paradigma es exactamente eso. Es una teoría, una explicación o un modelo de alguna otra cosa.

De acuerdo con lo planteado con Covey, se enfoca el paradigma como las percepciones sobre la realidad, el conocimiento del individuo según sus experiencias traducidas en mapas mentales, lo que llamaría Senge modelos mentales (paradigmas) con un contenido de redes de impresiones sensoriales, conceptos, teorías, valores, principios que forman un mundo subjetivo de la realidad que percibe el individuo y la sociedad a la que pertenece bajo intereses u objetivos comunes.

Por otra parte, Martínez Miguélez (2012), expresa que el término paradigma hoy desborda los límites que le fijó Kuhn. No se limita a cada una de las distintas disciplinas científicas, sino que incluye la totalidad de la ciencia y su racionalidad. Los resabios positivistas de Kuhn han de ser aquí plenamente superados. No están en crisis los paradigmas de las ciencias, sino el paradigma de la ciencia en cuanto modo de conocer. También se puede considerar, que un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones relaciones oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan

el pensamiento, es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de una comunidad científica determinada (Morin, 1982)

Conviene llamar la atención sobre el hecho de que el modelo especular se apoya, fundamentalmente, y asume como cierto el supuesto de que el aparato cognoscitivo es básicamente pasivo, como insinúa la metáfora de la cámara oscura o fotográfica, o la aparente mecánica de la visión ocular. Este enfoque constituyó el paradigma conceptual de la ciencia durante casi tres siglos, pero se radicalizó, sobre todo, durante la segunda parte del siglo XIX y primera del XX con el positivismo lógico. Si se tuviese que sintetizar en pocos conceptos este modelo o paradigma “newtoniano-cartesiano”, se señalaría que valora, privilegia y propugna la objetividad del conocimiento, el determinismo de los fenómenos, la experiencia sensible, la cuantificación aleatoria de las medidas, la lógica formal y la verificación empírica. Esto permite, analizar la teoría de Martínez, la cual promueve la tendencia epistemológica como paradigma de producción de pensamientos científicos que originan conceptos, teorías, hipótesis que puedan ser verificables bajo una lógica formal.

En lo tocante, a la influencia de los paradigmas en las personas, Barresi (2004), expresa: La noción de paradigma podría ser adecuada para entender la resistencia al cambio. Se tiende a aferrarse a los paradigmas pues ellos, ofrecen una solución modélica para resolver distintos tipos de problemas que puedan variar en su nivel de complejidad. Su aspecto positivo es proporciona reglas efectivas para operar en la realidad, en un momento dado, pero impide estar abierto a lo nuevo, al futuro. En correspondencia con esto, la investigadora plantea que: las experiencias, el conocimiento adquirido y desarrollado con las percepciones sobre el mundo en el que se desenvuelven las personas forman parte del proceso del enfoque creado individual o colectivamente para valorar positiva o negativamente su propia cosmovisión o de los demás que no son afines a su cultura.

De aquí se puede comprender que la resistencia al cambio se expresará de modo activo o pasivo, según sea el caso de aceptación o no a un nuevo paradigma de introducción. Sin embargo, uno de los grandes retos para no cambiar de paradigma, del tradicional al nuevo es el temor, la inseguridad, la comodidad o la costumbre que tienden a propiciar resultados erróneos que pudieron evitarse gracias a valorar la entrada de nuevo conocimiento, modelo o rutas de mejoramiento continuo.

El autor López Aparicio (1998) expresa sobre paradigmas sociales, lo siguiente: El primer paso para la construcción de los paradigmas sociales, es reconocer la importancia del proceso de percepción y experimentación de la realidad social. Se entra en contacto con la realidad a través de los sentidos. Pues por los sentidos, se puede distinguir a dos primarios para la percepción de la realidad. La vista y el oído que se relacionan directamente con el externo del Yo, con los hechos y fenómenos sociales que acuden a alrededor en tiempos y lugares concretos. Sin embargo, también colaboran los sentidos del olfato, del gusto y del tacto en una percepción indirecta de lo que sucede en el contexto concreto de la realidad. Además de estos cinco sentidos clásicos, están los otros sentidos no propiamente funcionales, que influyan en la percepción de la realidad social, como el sentido del humor y de la ubicación en el tiempo y espacio. Otro de estos sentidos es el de la criticidad o capacidad crítica ante la realidad social.

Para la construcción de los paradigmas sociales se cumple el dicho de que “no hay mejor ciego que el que no quiere ver y mejor sordo que el que no quiere oír”. Por lo tanto, es relativo que no se pueda leer la realidad social cuando los sentidos primarios no funcionan o funcionan mal. Con todos los sentidos funcionando, el permanecer ciegos y sordos frente a los sucesos de la vida social. Este fenómeno se denomina “ceguera paradigmática”. Son los paradigmas sociales que no dejan oír ni ver.

La construcción de paradigmas sociales se inicia en la concepción. Se percibe la realidad en el seno materno desde la concepción. El percibir y el experimentar la realidad progresivamente, desde antes de nacer, desde antes de la concepción, con el nacimiento y a lo largo de toda la vida porque se perfila y se define la personalidad e identidad a través de la percepción y experiencia de las diferencias entre la persona (el propio yo) y lo externo que rodea, además de las otras personas. La identidad personal se expresa en la diferencia entre una persona y otra, es lo que distingue de los demás y hace originales, auténticos e irrepetibles. Las diferencias se refuerzan desde la concepción y progresivamente en el desarrollo de la personalidad, se expresan al margen de las características físicas, en las opciones, actitudes y actos que se tiene como personas.

Además, la construcción de paradigmas sociales es un proceso de aprendizaje vital. En las personas adultas es un proceso vital consciente y que parte necesariamente del querer para saber y poder, por lo tanto, es permanente en el transcurso de toda la vida del individuo. Leer la realidad social desde determinados paradigmas, conjuga la voluntad, el conocimiento y la habilidad para formar un hábito que se debe adquirir, cultivar y por lo tanto cosechar sus frutos. No aprender a leer la realidad es permitir que otro la lea por uno y por lo tanto que otro la construya.

De todo esto se desprende, los paradigmas sociales se van construyendo permanentemente a lo largo de la vida mediante la percepción de información que se recoge, el conocimiento, la experiencia propia y del entorno. Si se observa en un museo histórico sus diferentes elementos de exposición se podrá percibir el conocimiento, la experiencia cultural transmitida por su autor, procesada en su tiempo individual y permanente; y, el aprehender y aprender de ello (mapa de realidad construida) será el fruto cosechado para generarse cambios de enfoque: nuevo enfoque (paradigma).

Cómo se aplica el concepto de paradigma en el trabajo. Según Senge (1992) ¿por qué los modelos mentales (paradigmas personales) son tan poderosos para afectar lo que se hace?, explica que es en parte porque afecta lo que se ve. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar el mismo acontecimiento y escribirlo de manera distinta porque han observado detalles distintos. Senge, en sus diversas investigaciones a miles de compañías del mundo comprendió que se aprehende a aprender descubriendo y observando con diferentes lentes el todo y sus partes, sin embargo, considera que el todo es lo que más se ve porque es lo que importa. También indica en su explicación acerca de los modelos mentales que existen siete barreras para el aprendizaje: (a) Yo soy mi puesto; (b) el enemigo externo, (c) la ilusión de hacerse cargo; (d) la fijación de los hechos; (e) la parábola de la rana hervida; (f) la ilusión de que se aprende con la experiencia; (g) el mito del equipo administrativo; éstos expresan los diversos paradigmas individuales de desempeño laboral en sus organizaciones y según las culturas organizacionales a las cuales pertenecen.

En este sentido, un paradigma puede ser observado e interpretado no necesariamente de igual manera por sus observadores, esto porque las percepciones son distintas, unos ven algo diferente a lo que otros ven. Hay quienes extraen la mayor cantidad y calidad de información de un paradigma para crear oportunidades mientras que otros no. Las organizaciones inteligentes son las que saben filtrar y procesar óptimamente los insumos favorables percibidos del macro y microentorno para lograr nuevos resultados o productos que se traducirán en lo que significa un nuevo paradigma organizacional coyuntural o hasta estructural.

Es de hacer notar, el aporte de Borderías, al explicar cómo se relaciona el paradigma al trabajo de investigación, pues expresa su posición crítica, trata de mostrar los cambios que se producen en los análisis y las percepciones del trabajo femenino cuando cambian los

paradigmas teóricos, y con ello las categorías de análisis, los conceptos, las nociones; desde los que se aborda dicho trabajo. No es nada bueno, desde luego, apuntar en los cambios en los resultados del conocimiento que se operan con los cambios de paradigma.

Sin embargo, la falta de novedad teórica, en la práctica cotidiana de la investigación en ciencias sociales resulta sorprendente cuánto cuesta que los investigadores, tengan en cuenta lo que en principio aceptan teóricamente. El problema de fondo estriba, y en esto creo que se puede compartir experiencias comunes con los especialistas en temas de la salud, en que dichas ciencias, como cualesquiera otras, parten del principio de universalidad de sus conocimientos, desconsiderando que el género pueda introducir una diferencia fundamental que obligue al cambio del paradigma.

Tradicionalmente las ciencias sociales han operado con categorías pretendidamente neutras, universales, que podrían dar cuenta indistintamente de lo masculino o lo femenino, donde el género ha quedado reducido, en todo caso a una "variable" del modelo y no a una clave de lectura de la organización social del trabajo y de la vida. En lo que respecta a las distintas disciplinas sociales que se han ocupado de investigar y teorizar el trabajo de la mujeres estos esquemas entran en crisis hacia finales de los años setenta, cuando la investigación feminista con un acervo teórico, de investigación ya muy importante, pone abiertamente en cuestión la capacidad de las ciencias sociales para dar cuenta de la experiencia del trabajo femenino partiendo de categorías, conceptos, nociones que aunque se presentaban como neutras, se habían elaborado a partir del análisis de experiencias laborales estrictamente masculinas.

En efecto, durante los años setenta se produce un proceso de transición desde esta forma de abordar el trabajo femenino a una nueva fase en la que se descartan progresivamente los instrumentos ("neutros") tradicionales, partiendo de la investigación específica de las

experiencias de trabajo de las mujeres en la familia y en el mercado de trabajo, comienzan a crearse nuevos conceptos y formas de análisis más capaces de captar la mayor complejidad del trabajo femenino.

Cabe agregar, que el trabajo asalariado femenino emergía como un trabajo descalificado, secundario, débil, marginal, frente a estas valoraciones fuertemente negativas, las nuevas perspectivas analíticas han ido configurando una imagen del trabajo femenino mucho más rica y compleja que ha revalorizado la especificidad de los trabajos de las mujeres y la importancia económica y social de los mismos. Este cambio ha contribuido además a una construcción diversa del sujeto femenino, pasando de la tradicional consideración de la mujer como objeto pasivo de la economía, de la sociedad, de la historia (que derivaría de la marginalidad de su situación en el trabajo productivo, del ocupar posiciones consideradas secundarias dentro del mercado o del permanecer fuera del ligadas al trabajo doméstico familiar, un trabajo considerado privado e incapaz de incidir en el cambio social, a una imagen de la mujeres como sujetos históricos con una experiencia diversa y significativa.

No se puede, desde luego esbozar aquí una panorámica exhaustiva de estos cambios, pero se ha elegido algunos ejemplos extraídos de los estudios del trabajo doméstico y del trabajo asalariado, que, aunque esquemáticamente, permiten mostrar mejor la ruptura a la que se ha aludido. Con base a ellos, la investigadora busca hacer comprender que las ciencias tanto sociales como de salud, entre otras, aún no han logrado conciliar sus enfoques de investigación científica, sobre los factores resaltantes de la naturaleza humana y sobre la valorización del género que influyen de modo importante en el desarrollo de la vida personal, laboral tanto de mujeres y hombres. Se tiene en la mira que dado el momento oportuno los especialistas multidisciplinarios trataran este tema de urgencia social buscando soluciones innovadoras, paradigmas nuevos que beneficien al desarrollo de la persona y de sus países.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Gestión Administrativa

Idalberto Chiavenato (1999), dice: La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.

Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización.

Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

Idalberto Chiavenato (1999). En su libro *Introducción A La Teoría General De La Administración* dice:

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración.

El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrollo la llamada escuela de la administración científica, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero.

La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros.

Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña constituye la unidad fundamental de la organización.

Existen algunos aspectos principales en la organización racional del trabajo como son: análisis del trabajo y estudio de los tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción.

En 1916 surge en Francia la llamada teoría clásica de la administración hace énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia.

Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales (autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo) aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

La teoría neoclásica surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó fue dar la relacionada con el dilema de centralización versus la descentralización.

Buena parte del trabajo de los neoclásicos está orientada hacia los factores que conducen a la decisión de descentralizar, así como ventajas y desventajas que produce esta descentralización.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control.

En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo.

La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de objetivos es el primer paso de la planeación. La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado.

Esta puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas).

La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr. Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. Esta se puede dar a tres niveles: Global (dirección), departamental (gerencia), y operacional (supervisión).

El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente con los objetivos previstos.

El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación de desempeño, comparación de desempeño frente a los estándar establecido y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

El enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (administración clásica).

En el enfoque humanístico la preocupación por la maquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y el grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece en los Estados Unidos en la década de los años treinta. Su desarrollo fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la

psicología y de manera especial la psicología de trabajo. Esta se orientó en dos aspectos básicos.

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. El objetivo de la psicología de trabajo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características.

Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo por lo menos teoría.

Los temas predominantes en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En 1954 aparece la administración por objetivos (APO) y Peter F. Drucker fue considerado como el creador de este tipo de administración.

La APO, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanza sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de cada gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un método que el gerente general y el gerente de área utilizan para definir conjuntamente las metas y especificar las responsabilidades de cada posición en función de los resultados esperados. APO, presenta las siguientes características principales.

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento.
- Interrelación de los objetivos departamentales
- Énfasis en la mediación y el control de los resultados
- Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.
- Participación de los ejecutivos
- Apoyo constante del staff

La burocracia es una forma de organización que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos. Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes.

El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización.

Para Max Weber el término burocracia es todo lo contrario, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimo detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades. Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales.

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones

- Jerarquía de la autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

La teoría estructuralista de la administración surge en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia.

Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad.

De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interrelación con su medio ambiente.

Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

La Teoría Behaviorista, se originó en los Estados Unidos en las ciencias de la conducta. Para muchos representa la aplicación de la Psicología organizacional en la administración. Su preocupación es por los procesos y la dinámica organizacional, a esto se llama el comportamiento organizacional. Para explicar el comportamiento humano se toma como base: la motivación humana, los estilos de administración y el proceso de decisión.

La motivación humana: se sustenta en la teoría de motivación de Abraham Maslow y Frederick Herzberg. La Teoría de Maslow o teoría de la jerarquía de las necesidades, sostiene que las necesidades humanas dominan la dirección del comportamiento humano.

Necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), necesidades secundarias (sociales, de estima, autorrealización). La Teoría de F. Herzberg, dice que hay dos factores que orientan al comportamiento de las personas: Factores higiénicos o extrínsecos, estos se localizan en el ambiente que rodea a la persona y los principales son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección, las condiciones físicas o ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima en la empresa etc.

Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción y si son pésimos o precarios provocan la insatisfacción. Los factores motivacionales están relacionados con el motivo del cargo y con la tarea que el individuo ejecuta. Si estos son óptimos provocan la satisfacción en la persona, pero si son precarios evitan la satisfacción. Las teorías de motivación desarrolladas por A. Maslow y por F. Herzberg presentan puntos en coincidencia.

Los factores higiénicos de F. Herzberg se refieren a las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad, aunque incluyen algunas de tipo social) y las motivacionales se refieren a las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

Los estilos de administración:

La administración Behaviorista busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. El estilo de administración depende de las convicciones que el administrador tiene con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.

Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo planea y organiza las actividades.

Las organizaciones son administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones.

Douglas Mc Gregor, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos: por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmático (teoría X) y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al ser humano (teoría Y); Esta administración es dura, rígida y autocrática y considera a las personas meros recursos o medios de producción.

La teoría Y se desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico extremadamente democrático. Por su parte Rensis Likert dice que la administración nunca es igual en las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización.

El propone cuatro sistemas administrativos: Autoritario Coercitivo, sistema administrativo autocrático y fuerte, es el más duro y cerrado. Autoritativo y Benevolente. Es un sistema autoritativo, pero condescendiente y menos rígido. Consultivo: sistema que se inclina hacia el lado más participativo. Este sistema se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Sistema Participativo, es un sistema democrático por excelencia.

El proceso de administración

Nació con Herbert Simón, la usó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

La administración Behaviorista concibe a la organización como un sistema de decisiones en la cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomado

decisiones, de allí la organización comprende decisiones y acciones. El proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas

1. Percepción de la situación que rodea algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Evaluación y comparación de esas alternativas.
6. Selección de la alternativa más adecuada para el alcance de los objetivos.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

Teoría del Desarrollo Organizacional (DO), conduce a la organización a un desempeño eficiente y eficaz, basado en el desarrollo planeado de la organización y sostiene que a través del cambio planeado de la organización se logra aumentar su eficiencia y eficacia. Un proceso de cambio planeado consta de tres partes: a. Recolección de datos (recopilación y análisis de datos); b. Diagnóstico organizacional (proceso de solución de problemas) y c. Intervención (uso de técnicas disponibles para la implementación del proceso de cambio planeado).

Teoría Matemática de la administración, En este tipo de administración sostiene que a través de la aplicación de técnicas matemáticas en la toma de decisiones administrativas se logra la eficiencia de las mismas. Se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales, sea en el área de recursos humanos, producción, comercialización, finanzas inclusive en la administración general. Los modelos sirven para representar simplificaciones de la realidad. Estos modelos proporcionan un valioso instrumento de trabajo para que la administración pueda tratar los problemas.

Los problemas pueden ser estructurados y no estructurados. Los primeros se subdividen en tres categorías: a. decisiones bajo certeza (las variables son conocidas y la relación entre acción y consecuencia es determinística). b. Decisiones bajo riesgo (las variables son conocidas y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos). c. Decisiones bajo incertidumbre (las variables se conocen para establecer las consecuencias de una acción se desconocen y no pueden determinarse con algún grado de certeza). Lo segundo es aquel que no puede ser claramente definido, pues una o más de sus variables se desconoce o no puede ser determinado con algún grado de confianza.

Teoría de Sistemas, sistema desarrollado por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, se extendió en todas las ciencias influyendo notablemente sobre la administración. Este tipo de administración permite al mismo tiempo un análisis profundo y amplio de las organizaciones. Anteriormente los principios dominantes de casi todas las ciencias eran el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo; ahora son sustituidos por los principios opuestos: expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología.

El expansionismo, dice que todo fenómeno nace de un fenómeno mayor, se debe centrarse en el todo. El pensamiento sintético, el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en base al rol que desempeña en el sistema mayor. La Teleología, la causa es necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto.

La administración de sistemas basada en el análisis sistemático considera que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Sus características básicas son:

- La organización está constituida por cinco partes básicas (entrada, proceso, salida, retroalimentación).
- Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Las personas son complejas, responden a variables que no son totalmente comprensibles.
- Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores.
- Independencia de las partes. La organización está conformada por partes menores y estas guardan una interdependencia entre sí.
- Homeostasis o estado de equilibrio. La organización necesita alcanzar una homeostasis y necesita: La unidireccionalidad o constancia de dirección, es decir a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa se alcanzan los mismos resultados. Progreso, el sistema mantiene con relación al fin deseado un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables.
- Frontera límite. Es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro o fuera del sistema.
- Morfogénesis, el sistema organizacional tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas.

En este enfoque sistemático de las organizaciones sobresalen el modelo de Katz y Kahn y el modelo socio técnico de TAVISTOCK.

Juan Cossio (2000), dice: la administración trata en general de las organizaciones sean: económicas (empresas), culturales, políticas, sociales, religiosas, etc. El objetivo del

estudio de la administración no es solamente la empresa con fines de lucro, sino que está es tan solo una de las muchas organizaciones que existen.

Una escuela, una empresa, un hospital, un partido político, un ministerio, una institución militar, una asociación vecinal, la cárcel, un club de futbol, etc. Constituyen organizaciones y son objeto de estudio de la administración.

Además, hablando de teorías de administración dice:

La administración Contingencial se sostiene que no existe un método generalmente válido, óptimo ni ideal para todas las situaciones, lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podría ser el más apropiado para la situación determinada de la administración.

Esta teoría explica que existe una relación entre las características situacionales de la organización y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de sus objetivos.

Las características situacionales de la organización son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son variables dependientes. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales.

- Nivel institucional o nivel estratégico. Es el nivel más alto de la organización donde se toman las decisiones, es el nivel más alto de los ejecutivos.
- Nivel intermedio o nivel gerencial. Es el nivel ubicado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Generalmente está compuesta por la administración media de la empresa. Nivel operacional o nivel técnico.
- Nivel operacional o nivel técnico. Es el nivel ubicado en las áreas inferiores de la organización

La administración estratégica es variedad de administración donde los gerentes desarrollan un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

El proceso de Administración Estratégica se puede dividir en cinco componentes:

1. La selección de la misión y las metas principales de la organización. El primer componente del proceso de la administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización.
2. El análisis externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente externo de la organización.
3. El análisis interno de la organización. Este es el tercer componente del proceso de administración, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Identificación de la cantidad y calidad de recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, etc., que dispone la organización para sus operaciones actuales o futuras.
4. La selección estratégica. Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la organización junto con sus oportunidades y amenazas externas. El proceso de selección de la estrategia permitirá a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial.
5. La implementación de la estratégica. Se divide en cuatro componentes principales

- Diseño de la estructura organizacional
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estructura y el control de la estrategia
- Manejo del conflicto, la política y el cambio

Administración para la excelencia. Thomas Peters y Robert Waterman, describen las claves del éxito obtenido por un seleccionado grupo de empresas norteamericanas por un período de 20 años. Seleccionando empresas excelentes por su superioridad a largo plazo. La administración para la excelencia conduce a la organización a un desempeño de excelencia y éxito. En este tipo de administración se sostiene que ocho son las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial.

- a.** La predisposición para la acción. Las empresas de excelencia tienen una firme oposición a la conformidad, a la inercia, a la burocracia, a las estructuras formales y a la rigidez, su lema parece ser: hágalo, arréglo, pruébelo.
- b.** Acercamiento al cliente. Las empresas de excelencias priorizan su compromiso con los consumidores de sus productos y servicio. Investigando intensa y regularmente, obtienen ideas de los consumidores para mejorar y diversificar su producción. Mas allá de ver en ellos a potenciales compradores, ven a una persona que debe ser respetada.
- c.** Autonomía y espíritu empresarial. Las empresas exitosas se caracterizan por promover la aparición y el crecimiento de personas innovadoras en toda la organización

- d.** Productividad por el personal. En las empresas exitosas estiman que en el personal está la fuente del incremento de la productividad. Cada empleado es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos.
- e.** Sistema de valores compartidos. Las empresas excelentes tienen una clara definición de los principios por los cuales lucha y encara seriamente el proceso de dar forma a su sistema de valores. Puede reunirse en siete puntos.

 - a. Ser el mejor.
 - b. Hacer las cosas bien
 - c. La importancia del personal
 - d. La calidad y el servicio
 - e. Los miembros de la empresa deben ser innovadores y por lo tanto estar dispuesto a aceptar equivocaciones.
 - f. La importancia de la informalidad en las comunicaciones.
 - g. La importancia del crecimiento y de las utilidades.
- f.** Diversificación dentro de lo conocido. La regla de las empresas exitosas fue: diversifíquese en aquellas áreas en las que, por su conocimiento de la actividad, usted pueda agregar algo y establecer una diversificación; crezca en su cadena pero no salte a otra.
- g.** Estructura simple y poco personal. En las empresas exitosas la mejor estructura es darle a una persona la responsabilidad de un proyecto, y que ella lo ejecute manejándose con autonomía y sabiendo a quien va a responder.
- h.** Flexibilidad y rigor simultáneos. Aquí se busca un vital sustento en la creatividad y en la iniciativa; las empresas que se destacan por sus resultados son centralizados y descentralizados simultáneamente

Administración de la Calidad Total. Este tipo de administración se hizo popular en la década de los ochenta, pero sus raíces se hallan en 1950. El experto estadounidense en Calidad, Edward Deming viajó a Japón y asesoró a muchos gerentes japoneses sobre cómo mejorar la efectividad en la producción.

Este tipo de administración conduce a la organización a un desempeño exitoso, sostiene que para que las organizaciones tengan éxito deben prestar mucha atención a la calidad y a la satisfacción del cliente. Los catorce principios que propone Deming son.

- a.** Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios. La organización se enfoca en la Calidad y no en las utilidades.
- b.** Adoptar la nueva filosofía de la calidad. La nueva filosofía es “Cero defectos” no basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser erradicados.
- c.** Dejar de depender de las inspecciones masivas. La calidad del producto no depende de las inspecciones sino, del mejoramiento del proceso.
- d.** Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base al precio. Dejar de elegir a los proveedores en base a lista de precios, el costo final hay que bajar, y no el costo de los insumos sin dejar de atender la calidad.
- e.** Mejora en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios. A la gerencia le compete buscar, constantemente, métodos para mejorar la calidad del sistema de producción y servicios. Esto se logra después de estudiar el proceso mínimo y no los defectos.
- f.** Instituir el entrenamiento en el trabajo. Es necesario dar entrenamiento encaminado a hacer bien el propio trabajo. Además, tanto trabajadores como administradores

deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.

- g.** Instituir el liderazgo para la mejora continua. La misión del líder es ayudar a la gente a hacer mejor su labor, tarea que desempeñan cuando les dicen cómo hacer bien su trabajo y cuando enseñan métodos objetivos para identificar y resolver problemas.
- h.** Desterrar el temor. Es importante que el temor no impida a los empleados a hacer preguntas, reportes de problemas o manifestar ideas. De allí que debe haber un buen clima de que no inhiba la participación, sentir gusto por detectar fallas, aportar al mejoramiento.
- i.** Reducir la barrera entre los diferentes departamentos y áreas. Los departamentos por lo regular trabajan en equipo compitiendo entre sí o tienen objetivos que entran en conflictos, mientras no trabajan en equipo no pueden resolver ni prever los problemas ni tomar medidas preventivas.
- j.** Eliminar lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo. No es bueno usar lemas y exhortaciones que piden al trabajador cero defectos como meta nuevos niveles de productividad.
- k.** Eliminar las cuotas numéricas de producción. Suprimir la práctica de establecer cuotas numéricas de producción, porque éstas acaban de fomentar que la gente se concentra en calidad, en lugar de la cantidad. Por lo regular la persona es capaz de cumplir su cuota a cualquier precio para conservar su trabajo, sin tener en cuenta el perjuicio que causa a la empresa con su forma de actuar.
- l.** Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo. Eliminar todo aquello que impida que el trabajador sienta orgullo por su trabajo bien hecho. La gente

siente deseos de hacer bien su trabajo y se desanima cuando no lo puede hacer.

Muy frecuentemente son los supervisores, la falta de equipo adecuado y los materiales defectuosos lo que impide el buen desempeño.

- m.** Instituir programas de educación y capacitación. A los administradores y a los trabajadores, no se debe tener miedo de preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la educación y capacitación, su desempeño mejora.
- n.** Empezar la acción para lograr la transformación. La Transformación se hace llevando a la práctica los principios de la Administración de Calidad Total. Esto requiere contar con un equipo especial a nivel de Alta Dirección que diseñe un plan de acción para llevar a la práctica de Calidad Total. Esta tarea no la puede realizar ni los trabajadores ni los niveles intermedios.

A estos catorce puntos se les considera como un programa práctico a tener siempre en cuenta en la implementación de la Calidad Total. Para llevarlo a la práctica se requiere:

- Comprender el sentido y alcance de cada uno de los catorce principios.
- Saber en qué situación se encuentra la organización con respecto a la calidad.
- Saber hasta donde se puede llegar-
- Seleccionar el proceso a seguir que lleve a dicho meta, a partir de la situación en la que se encuentra en la organización.

Existen herramientas importantes de la administración de la Calidad Total

- a.** Diagrama de Flujo
- b.** Hoja de Verificación
- c.** Diagrama de Pareto
- d.** Diagrama de causa – efecto

- e. Diagrama de dispersión
- f. Histograma
- g. Estratificación
- h. Corridas
- i. Gráficas de control
- j. El benchmarking

Administración de la Reinención o Reingeniería. Se inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa. La Reingeniería sostiene que las organizaciones de hoy necesitan nada menos que volver a inventar (reinventar) la manera de hacer las cosas a fin de competir en este mundo nuevo.

En otras palabras, la reingeniería implica reinventar la organización para hacerla competitiva. Descubrir nuevas formas de hacer las cosas, no conformándose con “Hacer mejor lo que siempre se ha hecho” para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez.

El termino reingeniería proviene del proceso histórico de desarmar un producto electrónico y diseñar una versión mejorada. Fue Michael Hammer el que acuñó el término para las organizaciones. Las principales características de la reingeniería son:

- a. Existencia de una visión y misión que implique un cambio fundamental y un reto a asumir
- b. Utilización de un marketing altamente innovativo y muy cercano a los consumidores
- c. Establecimiento de un cambio de tipo evolutivo (y no evolutivo) mediante una metodología de reingeniería.

- d.** Reorientación de la estructura orgánica, los procedimientos y servicios alrededor de los procesos.
- e.** Uso pleno de la tecnología informática, de comunicación y automatización de oficinas.

La reingeniería puede entenderse en dos niveles: la reingeniería de los negocios y la de los procesos.

Administración de Clase Mundial. Este tipo de administración está siendo adoptada y adaptada rápidamente en todo el mundo puesto que resulta tecnología de gerencia apropiada en el mundo en el que las organizaciones existen. Esta organización conduce a la organización a un desempeño de clase mundial. Una organización de clase mundial alcanza muy altos niveles de desempeño (desempeño sobresaliente). Tiene las siguientes características relevantes.

- a.** Compromiso con el cliente
- b.** Alta calidad de los productos y servicios.
- c.** Mejoramiento continuo como una forma de vida.
- d.** Involucramiento del empleado.
- e.** Innovación.
- f.** Bajo costo de producción.
- g.** Creciente participación en el mercado. (organización en crecimiento)
- h.** Fuertes niveles de rentabilidad.
- i.** Gran probabilidad de supervivencia a largo plazo.

La administración de clase mundial sostiene que tres factores determinan la Excelencia Organizacional (organización de clase mundial)

- a. Las prácticas gerenciales exitosas. La transformación en la práctica de gerencia está ocurriendo rápidamente debido a tres factores: insatisfacción con los modos de gerencia tradicional, visiones de mejores modos de gerencia y maneras de avanzar hacia la visión.

Las prácticas gerenciales exitosas se refieren a aquellas acciones de los gerentes y sistemas dirigidos a alcanzar la excelencia en la organización. Se puede describir las prácticas gerenciales exitosas como un conjunto de respuesta a las perennes preguntas: porqué, qué y cómo de la gerencia.

a.1 El porqué. Involucra un compromiso con los clientes y con otros impactados por la organización, la supervivencia a largo plazo de la organización, la calidad de los productos y servicios y el mejoramiento continuo de los procesos que producen esos bienes y servicios. Las siguientes dimensiones son incluidas en las metas de la organización: Permanecer en el negocio para siempre al superar las expectativas del cliente. Incrementar continuamente y para siempre la calidad de los productos y los servicios de la organización.

a.2 El Qué. Consiste en tres tipos de herramientas de gerencia para alcanzar esas metas de la organización. Un conjunto de herramientas numéricas y analíticas. Un conjunto de herramientas conductuales. Colocación de postas competitivas (Benchmarking)

a.3 El Cómo. Consiste en tres modos de utilizar estas herramientas: es un contexto de gerencia participativa orientada hacia el equipo. En base a proyecto por proyecto. En base a momento por momento.

- b.** El alineamiento organizacional Interno. Esto es hacer que los elementos de la organización: valores, miembros, habilidades, estilos, sistemas, estructuras y estrategias estén alineados con todas las prácticas gerenciales exitosas y asimismo entre ellos. El modelo referencial es el modelo McKinsey que ve a una organización como poseedora de siete elementos:
- a. Valores compartidos. ¿Qué valores deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de la organización ? existen seis valores claves: Compromiso con el cliente, calidad, excelencia y mejoramiento continuo, ser manejado por los datos, respecto por el individuo, ética e integridad, utilidad.
 - b. Miembros institucionales. ¿Qué miembros institucionales deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Los siguientes son los miembros: Personal bien educado y entrenado, ampliamente experimentados, positivos, optimistas y confiables.
 - c. Habilidades. ¿Qué habilidades deberán ser considerados con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? En esta categoría de habilidades organizacionales, las siguientes: focalizadas fuera de la gente, dentro de la organización, algunas habilidades claves de la gente, habilidades orientadas a la tarea,
 - d. Estilo. ¿Qué estilo deberá ser consistente con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? El estilo organizacional,

orientado al compromiso con el cliente. El estilo individual, incluye ser participativo, positivo, optimista, confiable, comprometido, activo e inspirador. El estilo de equipo. Organizar y manejar el equipo de trabajo.

- e. Sistemas. ¿Qué sistema deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Tres conjuntos de sistemas: sistemas enfocados a los procesos y a las tareas, en la gente, en la renovación y transformación de la organización.
 - f. Estructuras. ¿Qué estructura deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? aquella que colocan al cliente en lo alto de una pirámide invertida con la gerencia general en la base. Sus características son: Plana con poca capa de gerencia, fluida, contiene un departamento formal de mejoramiento de calidad, tiene mecanismos de coordinación: formales e informales, muchos grupos de trabajo y grupos de acción, y círculos de calidad, habilidades y el conocimiento son alto debido a las inversiones y entrenamiento y capacitación.
 - g. Estrategias. ¿Qué estrategias serán consistentes con las prácticas generales y con el resto de los elementos? Las orientadas al logro del reajuste estratégico en el presente con el fin de producir una transformación de la capacidad competitiva en la organización para permitirle hacer cosas en el futuro que están más allá de sus capacidades actuales.
- c. El alineamiento organizacional externo. Esto es establecer una relación efectiva entre la organización y su entorno que le permita a la organización efectiva. Son tres los aspectos que comprende el alineamiento organizacional externo: un aspecto competitivo (ajuste estratégico), un aspecto transformacional (transformación

estratégica) y un ajuste más de relación o ajuste (armonía e integración organizacional).

- a. Armonía e integración organizacional /ambiental. Armoniosa relación de todos los aspectos de la organización con su entorno competitivo.
- b. Transformación Estratégica. Un cambio planeado y sistemático en la naturaleza de la organización.
- c. Ajuste Estratégico. Involucra cambio, acomodación, e iniciativa.

Administración del Conocimiento. Peter Drucker afirma: “el aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI es elevar la productividad del trabajo de conocimiento y de quien trabaja él. De allí que el desafío central es hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento. Esta teoría sostiene que el requisito de supervivencia y el éxito de la organización es elevar la productividad de quien trabaja con el conocimiento.

Existen seis factores:

- a. Planteo de la pregunta ¿Cuál es la tarea? El propósito de quienes trabajan en el campo del conocimiento empieza planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuál es la tarea?, ¿Cuál debe ser?, ¿Qué debe esperarse como aporte de usted?, ¿Qué trabas encuentra usted en el cumplimiento de su tarea, las cuales deban eliminarse?
- b. La responsabilidad por la propia productividad. Las personas que trabaja con el conocimiento deciden que debe ser responsable en cuanto a la calidad y cantidad, en cuanto al tiempo y los costos.
- c. La innovación continuada. Ha de ser parte del trabajo, la tarea y responsabilidad de quienes trabajan con el conocimiento.

- d. El aprendizaje y enseñanza continua. El trabajo de conocimiento exige aprendizaje de parte del trabajador, pero también enseñanza continua también de su parte.
- e. La calidad. Para los que trabajan con el conocimiento es importante la cantidad de producción, tan igual como lo es la calidad.
- f. El trabajador un Activo y no un costo. Los empleados que hacen un trabajo manual no son dueños de los medios de producción, en cambio quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción. El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. La labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo. ¿Qué se necesita para atraer y conservar a este tipo de personas de alta producción?

Administración Unificada. Se sostiene que el enfoque de proceso basado en las funciones administrativas – Planificación, organización, dirección y control – es el que logra integrar los diversos puntos de vista sobre la administración para una comprensión global de ella.

- a. Conocimiento de la función de planificación. Mediante esta función de planificación se proyecta el futuro de la organización. Comprende la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Esta función integra conocimientos en torno a toma de decisiones, planificación estratégica y planificación operacional.
- b. Conocimiento de la función de Organización. Una vez determinada las metas, las estrategias y los planes de la organización, los gerentes deben diseñar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. Esta función integra

conocimientos en torno a: diseño organizacional, administración de recursos humanos y administración de cambio e innovación.

- c. Conocimiento de la función de la Dirección. Mediante esta función los gerentes procuran influir sobre sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así. Alcanzar los objetivos de la organización, y esto a través de la motivación, liderazgo y de la comunicación y negocios.
- d. Conocimiento de la función de Control. La función final de los gerentes es controlar, mediante esta función se pretende asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño proyectado. Si hay desviaciones significativas el trabajo del gerente hace que la organización retome su curso. Esta función integra conocimientos en torno a: fundamentos de control y herramientas y técnicas de control.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín *Administratio* – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

A continuación, definiremos cada uno de ellos:

Planeación:

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

1.2.2 Manejo de Recursos

Para la presente investigación se tomaron en cuenta las siguientes teorías propuestas por los siguientes autores como:

Teoría de la administración según Henry Fayol (1916): Según la teoría de administración por Fayol (1916), las funciones de las empresas, mencionó lo siguiente: Las organizaciones tienen el objetivo de proteger los bienes y a las personas contra posibles accidentes, tales como incendios, robos, las huelgas, los atentados y, en general todos los obstáculos de orden social y administrativo que puedan poner en riesgo la marcha y hasta la integridad de la empresa. (p. 9).

La corriente clásica representado por el investigador Fayol, desde muchos años atrás, pone en hincapié que el recurso más importante que debe manejar la gestión de una organización no solo es el material sino también el recurso humano, con la finalidad de

mantenerlo, desarrollarlo y protegerlo, ya que es el principio activo e intelectual de toda organización, y su principal objetivo es potencializar el desarrollo personal y organizacional.

Según Fayol (1916), los principios generales de la administración se caracterizaron por:

“La función administrativa solo tiene por órgano principal y por instrumento de acción a los recursos humanos o cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego los recursos materiales y las maquinas, la función administrativa solo trabaja sobre el personal”. (p.23).

La función administrativa de toda organización tiene como principio no solo trabajar, mantener y desarrollar a las personas, sino con las personas. El objetivo es que la organización considere al recurso humano como un elemento activo e intelectual de la misma.

Según Fayol (1916), es de importancia considerar que la protección del recurso humano es una de las medidas de gestión más importantes en toda organización.

Además de brindarles condiciones para el desarrollo de las personas, este recurso humano debe recibir constantemente medidas que garanticen su mantenimiento y protección, con la finalidad de que cada trabajador cumpla con sus tareas y objetivos programados.

Además, el autor propone que el ser humano, por ser fuente de intelecto y competitividad de la organización debe de mantener un plan, para el logro de sus metas propuestas.

Teoría del comportamiento de la escuela de las relaciones humanas por Elton Mayo (1932) Mayo (1932, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler, 2007), mencionó sobre las teorías del comportamiento lo siguiente: La escuela de las relaciones humanas, pone como pilar, que unas relaciones humanas mejores llevan a unos resultados organizacionales más satisfactorios.

A esto, va seguido de esfuerzos por humanizar las diferentes condiciones y ámbitos de trabajo. Según este enfoque, se incentiva a los trabajadores a tomar conciencia con la empresa, y se anima a un sentimiento de orgullo y pertenencia con la organización. (p.352).

Según la teoría del comportamiento, los autores mencionan como pilar las buenas relaciones que debe de existir entre los trabajadores. La teoría se basa en que las mejores relaciones interpersonales ayudan al crecimiento y desarrollo de cada integrante de la organización.

Los autores también ponen en hincapié la importancia de las condiciones humanas y saludables que deben de recibir todo trabajador, para un mejor desenvolvimiento de sus tareas. Mayo (1932) mencionó sobre la evolución de la organización según las teorías del comportamiento que las aportaciones de cada trabajador, pone dentro de la organización, constituye un gran paso en la evolución de la empresa.

Se da más hincapié al empoderamiento de los empleados, pero también más responsabilidad individual. (Dolan, Valle, Jackson, Schuler ,2007, p.352) De esta manera, las personas son la fuente activa de competitividad e intelecto de toda organización, para esto se necesita continuamente la participación de las personas, con la finalidad de lograr el crecimiento personal y el desarrollo organizacional.

Pero no solo basta con la presencia de la participación de cada integrante de dicha organización, sino también la responsabilidad de esta para la toma de decisiones, y así lograr satisfacer las necesidades de autorrealización de cada persona.

Teoría de los sistemas: Teoría X y la Teoría Y, según el modelo conceptual de McGregor (1957). Para la teoría de los sistemas, el autor por McGregor (1957), uno de los más importantes teóricos del comportamiento quien realizó estudios sobre las teorías basadas acerca de las características humanas tradicionales y las modernas.

A cada una de ellas las denomino teoría X y Y consecutivamente. McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2000), hace mención sobre la importancia de distinguir las características de cada modelo de gestión de recursos humanos, ya sea el tradicional o moderno.

De acuerdo con el modelo tradicional X según McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2000), mencionó: Cada empresa debe de motivar a cada integrante de la misma, ya que, sin las acciones directas de la gestión, las personas estarán inactivas frente a las necesidades de la empresa.

Para esto las personas deberán estar constantemente motivadas a través de fuentes externos como recompensas, castigos, coacciones, etc. (p.19) Según la Teoría X, mencionó que sin la aportación activa de las medidas de gestión, los trabajadores estarían pasivos frente a las exigencias de la organización, para ser cumplidas.

Toda organización toma las medidas de gestión para mantener y desarrollar a las personas, y este último cumple un papel activo en dicha organización, ya que, las medidas de gestión de recursos humanos, es dirigido no sobre las personas sino con las personas, para su debido crecimiento y desarrollo.

A la vez según el modelo moderno Y según McGregor (1957, citado por Chiavenato, 2000), mencionó lo siguiente: Las personas deben auto dirigirse y auto controlarse para ponerse al servicio de los objetivos que se le confía, las personas de la organización no son recursos pasivos por naturaleza ni renuentes a colaborar con las necesidades de la organización, sino que pueden volverse así de pasivos como resultado de una experiencia negativa en otras organizaciones (p.136).

Para el autor McGregor, hace mención que las personas son el único compuesto activo e importante de toda organización, está a la vez necesita de medidas de gestión para su

mantenimiento, crecimiento y desarrollo, la cual será de manera continua y sistemática. La participación de las personas se dirige al compromiso de cada integrante de la organización, para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Teoría Z de Gestión propuesta por William Ouchi (1982) Según Ouchi (1982, citado por Chiavenato, 2000), mencionó sobre la teoría Z, lo siguiente: La productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión de personas, orientadas en filosofía y cultura organizacional, que de enfoques tradicionales.

La mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más cargado, sino de una visión de cooperación, para el logro de los objetivos organizacionales. (p.139).

El enfoque de la teoría Z, posee una definición más amplia sobre la importancia de la productividad organizacional, que no solo se basa en medir estándares como la producción y gastos de materiales, sino también en estándares para analizar la potencialización de las personas en un ámbito saludable de trabajo, donde se cultivan valores, buenas relaciones interpersonales, un clima favorable, entre otras características, que favorezcan el desenvolvimiento de las personas.

Teoría de gestión de recursos humanos según el modelo de Miles y Snow (1978) Miles y Snow (1978, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler , 2007), mencionaron sobre las teorías de gestión de recursos humanos , lo siguiente: La principal aportación que analizan los autores con respecto a las personas, es que para cada tipo de estrategia que se identifican en las empresas, se señalan cuáles son las inclinaciones que se deben de tener en la gestión de las personas, para que esta pueda desarrollarse (p.39).

De esta manera, uno de los modelos que se utilizan en las organizaciones son la planteadas por los autores Miles y Snow, ellos proponen un modelo de gestión, donde la

empresa deberá adoptar su posición, según las medidas estratégicas que se propone para el desarrollo del mismo.

Es así como existen empresas con estrategias defensivas, estrategias exploradoras y estrategias analizadoras. Miles y Snow (1978, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler, 2007), mencionaron sobre las características de estrategias de gestión lo siguiente: Estrategia defensiva, la gestión de recursos humanos debe desarrollar una orientación interna, centrada en los individuos del cual dispone, incentiva la consecución de objetivos a corto plazo, busca la eficiencia a través de la organización de un personal experto y, el punto de atención en la gestión es la tarea que realizan las personas. (p.40).

Se basa en las medidas de gestión dirigidas a la labor o responsabilidades de las personas en un determinado puesto, para dirigir las y motivarlas con la finalidad del alcance de sus objetivos.

Estas estrategias se caracterizan por ser de corto plazo. Miles y Snow (1978, citado por Dolan, Valle, Jackson, Schuler, 2007), mencionaron que además de las estrategias defensivas, existen las estrategias exploradoras y analizadoras que se caracterizan por lo siguiente: Con estrategias exploradoras, la gestión adopta una perspectiva del medio y largo plazo, se preocupa por la capacidad de crecimiento y desarrollo del individuo ya que la creatividad de éste es un factor relevante para competir. La estrategia analizadora requiere una combinación de ambas prácticas de gestión de los recursos humanos señaladas para las otras opciones estratégicas (p.40).

La estrategia exploradora como su nombre lo menciona se encargan de estudiar las condiciones que ayudaran a incentivar la potencialización de las personas, y se caracterizan por ser a mediano y largo plazo. La estrategia analizadora se encarga de analizar ambas estrategias y desarrollarlas para lograr el desarrollo organizacional.

1.3 Investigaciones

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados, en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación, se detallan trabajos de investigación con sus respectivas conclusiones:

Pérez Balladares, Francisco (2012), en su tesis “Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR”, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 2) Existe evidencia de la relación entre la dimensión planificación de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 3) Se determinó que existe relación entre la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 4) Existe evidencia que existe relación entre la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.
- 5) Se determinó que existe relación entre la dimensión control de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012), en su tesis “Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la SUNAT”, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión de cobranza coactiva y la gestión administrativa se relacionan con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 2) Se determinó que existe evidencia que la dimensión recaudación de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 3) Se determinó que la dimensión cumplimiento tributario voluntario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 4) Se determinó que la dimensión incumplimiento tributario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 5) Hay evidencia que la dimensión planeación de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 6) Hay evidencia que la dimensión organización de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 7) Se determinó que la dimensión dirección de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 8) Se determinó que la dimensión control de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

Tenorio, (2007) en su investigación “Gestión del capital humano en instituciones educativas estatales”. Inicialmente realiza una primera revisión bibliográfica, para plantear el problema y establecer los dos objetivos para esta investigación de tipo exploratorio. Se desarrolló una investigación de tipo exploratoria, se estableció un diseño no experimental-transversal, sin intervención de las variables, observando los fenómenos tal y como se dan en su contexto, tiempo y lugar.

La muestra abarcó seis Instituciones Educativas y en cada institución se aplicó el cuestionario al 20% de los docentes nombrados y que laboran en la institución un mínimo de un año. Asimismo, se hizo el análisis de datos y el cálculo de confiabilidad alfa de Cronbach. En el análisis de resultados se consideraron las cuatro dimensiones: desarrollo de competencias del capital humano, incentivos al docente, integración del personal y evaluación.

Mendoza, (2009) en su obra titulada “El conflicto organizacional y su influencia en el desarrollo de una óptima Gestión Institucional” hace referencia a que las Instituciones Educativas se encuentran conformadas por docentes y alumnos, donde cada uno tiene sus derechos y deberes, observando que esta se quiebra produciéndose efectos desestabilizadores del sistema, llegando a la conclusión que la presencia del conflicto dentro de una institución merma las capacidades de desarrollo y altera las relaciones interpersonales haciendo que se queden trunca los objetivos y las metas planificadas. También se cuenta con la investigación efectuada por Teófilo Idrogo Delgado titulada: “La descarga procesal civil en el sistema de administración de justicia en el distrito judicial de la Libertad” desarrollada en el 2012 como tesis para obtener el grado académico de Magister por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Entre las conclusiones que presenta dicho trabajo, se tiene que se sigue prorrogando la implementación del Plan Nacional de Descarga Procesal en forma indefinida; esto debido a la

escasez de recursos económicos del Poder Judicial, a la deficiente capacitación de los auxiliares jurisdiccionales, por falta de jueces titulares y a la excesiva carga procesal.

Rueda, (2012). Influencia de la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en la producción científica. Aplicación a grupos de investigación adscritos a Universidades en Colombia. El objetivo de la presente investigación corresponde Determinar la influencia de la Cultura Organizacional, la gestión del conocimiento y el capital tecnológico en los resultados de los grupos de investigación, siendo objeto de estudio especial los grupos de investigación de las universidades en Colombia. En conclusión la cultura de la organización es la personalidad del equipo de trabajo de una organización, por la cual se rigen y asumen valores, comportamientos y prácticas que dan identidad y la hacen diferente de las demás. La cultura de las organizaciones universitarias según la revisión teórica es determinante en el comportamiento y las prácticas de los docentes y los resultados obtenidos en la investigación. La Cultura puede verse afectada por factores internos como la estructura, la Dirección y la administración; y factores externos como los cambios constantes en el entorno ocasionados por el auge de las TIC, la competitividad, la globalización, entre otros; que impactan al interior de las organizaciones y por lo tanto deben estar preparadas para realizar ajustes en los valores, comportamiento y prácticas. La investigación se ha convertido en pilar fundamental de las Universidades y en referente científico para las empresas y la sociedad, concluyendo en que a partir de las definiciones encontradas sobre gestión del conocimiento, se comprende como un proceso que parte desde la creación del conocimiento hasta la transferencia de conocimiento y, que una vez aplicado se inicia nuevamente el espiral en el que participan individuos, grupos, organizaciones y la sociedad en general. Para lograr una buena gestión del conocimiento de los centros e institutos de investigación, es necesario establecer vínculos con otras entidades de carácter público y privado que permitan incrementar la producción científica, la misma que

debe estar apoyada en las tecnologías de la información y las comunicaciones, que permiten una mayor divulgación del conocimiento y una apropiación más rápida a las actividades de la organización para dar valor y ser más competitivos.

Fernández (2013), teniendo como objetivo evaluar el clima organizacional con vistas a implementación y evaluación de un plan de mejora para el mismo. Establecer las características del clima organizacional del colegio Calasanz y los factores que este involucra, conocer la opinión del personal del colegio con relación al clima organizacional, diseñar e implementar un plan de mejora considerando las debilidades detectadas en el clima organizacional.

1.4 Marco Conceptual

Control

Acción de medir o contrastar un hecho con determinados parámetros. Dos elementos son significativos en la acción de controlar: la comparación o contrastación de hechos, situaciones u omisiones contra una referencia preexistente. Su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

Cultura Organizacional

Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de OC y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura (Garibaldi, Wetzel, & Ferreira 2009).

Desarrollo Organizacional

El concepto de Desarrollo Organizacional (D.O) proviene de la teoría del comportamiento hacia el enfoque sistemático y tiene su origen en 1962 a partir de ideas sobre el Hombre, Organización y Ambiente y aplica las ciencias del comportamiento a la

administración. El desarrollo organizacional tiene su fundamento en el enfoque organicista que se sostiene que los integrantes de la organización desarrollan una nueva conciencia social que, juntamente con sus experiencias definen su rol en la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

Desempeño Laboral

Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Chiavenato, 2000).

Diferenciación

Una empresa se diferencia de sus compradores si puede ser única en algo que pueda ser valioso para los compradores. El grado en el que los competidores en un sector industrial puedan diferenciarse de los otros es un elemento importante en el sector industrial” (Porter, 1989, p.137).

Dirección

Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la Organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los

objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

Directivas

Directrices de carácter interno o institucional para establecer pautas, líneas de coordinación, alcance y responsabilidades en el desarrollo de las actividades institucionales, de acuerdo con la misión de la Entidad. Estas directivas guardan relación con las normas vigentes.

Eficacia

El logro del objetivo, del servicio sobre sus beneficiarios. (Gabaldón 2000, p.224).

Eficiencia

Muestra la relación entre los efectos de un programa, servicio y los gastos correspondientes de recursos financieros, humanos, de insumos y tiempo. (Gabaldón 2000, p.224).

Ética Organizacional

Son las políticas y normas que se establecen en una organización para asegurar ciertos tipos de comportamientos por parte de sus miembros. (José Lago Rodríguez 2004).

Empresa

Esfuerzo directivo y subordinado, se emprende y cumple por hombres que aportan capitales (inversionistas) y por hombres que aportan trabajo para generar bienes o servicios socialmente útiles. (William Thayer y Patricio Novoa).

Gestión

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

Gestión Administrativa

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Grupos de Interés

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).

Liderazgo en Costos

Una empresa tiene ventaja de costo si su costo acumulado de desempeñar todas las actividades de valor es menor que los costos de sus competidores. El mantenimiento del Desarrollo Organizacional estará presente si las fuentes de la ventaja de costo de una empresa son difíciles de replicar o imitar por los competidores” (Porter, 1989, p.114).

Marketing

El proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos» (American Marketing Association, 1985).

Organización

Expresa la complejidad de las actividades productivas modernas y la necesidad de complementar diversas capacidades y tareas de modo de aumentar la eficiencia de la empresa como un todo.

Plan

Documento que contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados.

Planeación

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio.

Política

Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional.

Productividad

El volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano (Robbins y Coulter (2000)).

Trabajo

El trabajo es en principio un acto que sucede entre el hombre y la naturaleza. El hombre desempeña frente a la naturaleza el papel de una potencia natural específica. Pone en movimiento su inteligencia y sus fuerzas con el fin de asimilar materias para darles una forma útil para su vida. Al mismo tiempo que actúa por este movimiento sobre la naturaleza exterior y la modifica, él modifica su propia naturaleza y desarrolla las facultades que se encuentran latentes. (Para Marx (1867-1965)).

Trabajador

Toda persona física que presta sus servicios subordinados a otra institución, o persona u empresa, obteniendo una retribución a cambio de su fuerza de trabajo.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social Empresarial (RSE) es un compromiso adquirido por empresas dedicadas generalmente a la persecución de fines económicos o comerciales. Dicho compromiso es voluntario y busca el mejoramiento social, económico y ambiental de la

sociedad. La RSE es también conocida como Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Carro, 1991 citado en Franch, et al 2007)

Satisfacción Laboral

El interés de los administradores tiende a centrarse en su efecto en el desempeño del empleado. Los investigadores han reconocido este interés, de modo que encontraron un gran número de estudios que se han diseñado para evaluar el impacto de la satisfacción en el puesto sobre la productividad, el ausentismo y la rotación del empleado (Robbins (2004)).

Servicio

Un proceso, es una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como el conjunto de prestaciones accesorias de naturaleza cuantitativa o cualitativa que acompaña a la prestación principal (Berry, L. Bennet, C. Y Brown, C 1989).

Sociedad

Sociedad todo tipo de asociación o grupo formado por seres vivientes, a los que unen ciertas semejanzas o coincidencias en su constitución o en sus actividades.

CAPÍTULO II: EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática.

En la actualidad hoy se vive la era del conocimiento y la gente considera que la inversión en la mente es la fuente del desarrollo y éxito futuro.

Esto se manifiesta en las distintas etapas de formación y desarrollo del ser humano. Vemos en el día a día la proliferación de ofertas de capacitación a nivel de diplomados, maestrías y doctorados y la demanda creciente de estos.

Sin embargo, no se tiene aún una conciencia clara de la importancia en la formación educativa del niño y adolescente.

Ya en los niveles socioeconómicos más altos esta percepción es mayor y en la medida que se difunda este conocimiento ira permeando a los niveles socio económicos medios y medio bajo, quienes en el afán de crear un futuro exitoso a sus niños buscaran educar al niño desde temprana edad y desarrollar sus habilidades cognitivas.

Esto conlleva a cambios en los estilos de vida donde el tiempo se convierte en la mayor dificultad de administración del ser humano. Tanto el ejecutivo hombre o mujer tiene que dedicar más tiempo de lo usual en su desarrollo profesional en el trabajo y en sus actividades personales (capacitaciones, viajes, diversión, socialización, etc).

Esto crea un conflicto en los padres que tienen niños y adolescentes en edad escolar, ya que deben dedicar el tiempo suficiente para ellos, con el cual no cuentan y obliga a tener que desarrollar “cuotas de sacrificio en su espacio personal”.

Es por ello por lo que los nuevos estilos de vida dan oportunidad a una mayor demanda de institutrices, nanas, guarderías y cunas jardín; y que dependiendo del NSE al que pertenezca el niño, sus padres buscaran alternativas acordes a su estatus.

Esto crea una gran oportunidad para el desarrollo de ofertas educativas y negocios para los niños de temprana edad.

Para la institución siempre fue muy importante la calidad del servicio a través de su historia ha perseguido dar el mejor servicio y calidez a padres de familia y educandos.

Sin embargo, existe una realidad problemática motivo del presente trabajo de investigación, debido a la inadecuada gestión administrativa que se ofrece, hasta la fecha no ha podido expandirse a otros distritos, de la misma forma como lo han realizado otras instituciones del mismo rubro.

La no aplicación de una estrategia de crecimiento diferenciado de un planeamiento económico o un plan de crecimiento apropiado a corto/ largo o mediano plazo tomando en cuenta los recursos propios con los que cuenta, el pago de altos intereses por préstamos, consumo de tarjetas de crédito y el poco aprovechamiento de las capacidades de los recursos humanos, la falta de control de los materiales de uso didáctico, la falta de una política de mantenimiento que permita prevenir en los tiempos de lluvias debido a que las construcciones son de material de Drywall, la falta de división de labores, hay labores que se repiten o no se tienen claras, entre otros aspectos.

Es por ello, analizando el potencial del instituto con una estrategia de crecimiento aprovechando sus ventajas competitivas podrá desarrollarse económicamente y expandirse.

En base al contexto anterior, se hace necesario determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.1.2 Definición del problema: General y Específicos.

2.1.2.1 Problema General

¿Cómo influye la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?

2.1.2.2 Problemas Específicos (PE).

PE1. ¿Cómo influye la Eficacia de la Planificación Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?

PE2. ¿Cómo influye la Eficacia de la Organización Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?

PE3. ¿Cómo influye la Eficacia de la Dirección Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?

PE4. ¿Cómo influye la Eficacia del Control Administrativo en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad conocer cómo influye la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Conociendo la relación de estas variables, medidas a través de sus respectivos indicadores, se procederá a realizar las recomendaciones necesarias para mejorar la gestión de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

OE1. Determinar la influencia de la Eficacia de la Planificación Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

OE2. Determinar la influencia de la Eficacia de la Organización Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

OE3. Determinar la influencia de la Eficacia de la Dirección Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

OE4. Determinar la influencia de la Eficacia del Control Administrativo en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.2.3 Delimitación del estudio.

La presente investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

Delimitación espacial. La investigación se desarrolló en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Delimitación temporal. El periodo que abarcó el presente estudio fue de enero a Mayo del 2020.

Delimitación social. Se trabajó a nivel de los colaboradores de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.2.4 Justificación e importancia del estudio.

La importancia de este trabajo de investigación radica en la necesidad y reconocimiento de la activa participación de los actores principales dentro de la gestión administrativa de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao, quienes tienen la responsabilidad de ofrecer una adecuada calidad de servicio, no sólo a sus clientes externos o usuarios, sino también a sus clientes internos, sus colaboradores.

Se espera que cuando la investigación se encuentre culminada, brinde aportes importantes que permitan adoptar políticas y/o acciones encaminadas a mejorar la Gestión Administrativa y desarrollar la Ventaja Competitiva de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.3 Hipótesis y variables

2.3.1 Supuestos teóricos.

Porter (1996), describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter (1996) Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos, La diferenciación y El enfoque.

El liderazgo en costos: Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor

experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante.

Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas.

Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y aumentar los márgenes de utilidad para adquirir una mayor participación en el mercado.

La diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio, algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar

participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente.

Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

El Enfoque: La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

Las tres estrategias genéricas de Porter (1996) eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. La empresa que fallara en desarrollar su estrategia en por lo menos una de estas directrices, situada en una posición estratégica extremadamente pobre una empresa con precio alto para productos percibidos como de baja calidad.

Porter (1996), describía a este tipo de empresa con fallas en su participación de mercado, en su inversión de capital y con limitada capacidad de maniobra para ejecutar la estrategia del bajo costo, de la diferenciación o del enfoque.

Por tal motivo, se ha planteado las siguientes hipótesis que se muestran a continuación:

2.3.2 Hipótesis, principal y específicas.

2.3.2.1 Hipótesis principal (HP).

La Eficacia de la Gestión Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.3.2.2 Hipótesis específicas (HE).

HE1. La Eficacia de la Planificación Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

HE2. La Eficacia de la Organización Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

HE3. La Eficacia de la Dirección Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

HE4. La Eficacia del Control Administrativo influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2.3.3 Variables e indicadores.

2.3.3.1 Variables

VI. (X) Eficacia de la Gestión administrativa.

VD. (Y) Manejo de Recursos Humanos.

2.3.3.2 Operacionalización de las variables

Cuadro 1

Variables e Indicadores

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Eficacia de la Gestión Administrativa (X) (variable independiente)	X1: Planificación	Planificación Objetivos Metas
	X2: Organización	Organización Manuales Reglamentos
	X3: Dirección	Motivación Capacitación
	X4: Control	Control Evaluación
Manejo de Recursos Humanos (Y) (variable dependiente)	Y1: Competencia	Nivel de competencias
	Y2: Habilidades	Nivel de Habilidades
	Y3: Destrezas	Nivel de Destrezas

Fuente: Autora de la tesis (2020)

CAPÍTULO III: MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.1 Población y muestra

3.1.1 Población.

La población objeto de estudio, estará conformada por 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

3.1.2 Muestra

Dado el pequeño tamaño de la población fue de 40 personas.

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo de investigación.

El tipo fue el aplicado porque se utilizó instrumentos para recolectar datos y comprobar las hipótesis de estudio.

3.2.2 Nivel de Investigación.

El nivel de la investigación fue el Explicativo

3.2.3 Método y Diseño.

3.2.3.1 Método.

El método utilizado fue el Ex Post Facto o Retrospectivo

3.2.3.2 Diseño.

Se tomó una muestra en la cual

$$M = O_y \text{ f } O_{x_1}$$

Donde:

M = Muestra.

O	=	Observación.
X ₁	=	Eficacia de la Gestión Administrativa.
y	=	Manejo de Recursos Humanos.
f	=	En función de.

3.3 Técnica (s) e instrumento (s) de recolección de datos

3.3.1 Técnicas.

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

3.3.2 Instrumentos.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomarán a la muestra señalada.

3.4 Procesamiento de datos

Se aplicaron instrumentos de recolección de datos como encuestas o entrevistas para recoger información sobre las variables de estudio y una vez obtenida la información se creó una base de datos con la ayuda de la herramienta o paquete estadístico SPSS versión 27.

Se crearon tablas, gráficos con interpretación de frecuencias, porcentajes, entre otros. Luego, se procederá a realizar la estadística inferencial.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como **CORRELACIÓN DE SPEARMAN**.

La fiabilidad del instrumento dirigido a los 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao es considerada como

consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,827$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005).

3.4.1 Confiabilidad del Instrumento.

Esta confiabilidad se ha determinado en relación con los 26 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

Cuadro 2

Estadístico de Fiabilidad Sobre el Instrumento

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	40	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	40	100,0

Resultado Estadístico	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,827	22

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación de resultados

A continuación, se muestran los resultados de las encuestas realizadas a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, la misma tiene por finalidad determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Tabla 1

Nivel de Planificación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	2	5.00%
De acuerdo	5	12.50%
Indeciso	7	17.50%
En desacuerdo	18	45.00%
Muy en desacuerdo	8	20.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 1
Nivel de Planificación



Como se aprecia en la Tabla 1, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de planificación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 18 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 45.00%, 8 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que están indecisos, lo que representa el 17.50%, 5 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 12.50% y 2 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 5.00%.

Es decir, el 65.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de planificación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 2*Mejora del Nivel de Planificación*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	17.50%
De acuerdo	15	37.50%
Indeciso	4	10.00%
En desacuerdo	9	22.50%
Muy en desacuerdo	5	12.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 2*Mejora del Nivel de Planificación*

Como se aprecia en la Tabla 2, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de planificación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 15 docentes que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 37.50%, 9 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 22.50%, 7 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 17.50%, 5 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.50% y 4 docentes que están indecisos, lo que representa el 10.00%.

Es decir, el 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de planificación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza valdivia.

Tabla 3

Cumplimiento de Objetivos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	7.50%
De acuerdo	7	17.50%
Indeciso	8	20.00%
En desacuerdo	16	40.00%
Muy en desacuerdo	6	15.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

**Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza
Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020**

Figura 3*Cumplimiento de Objetivos*

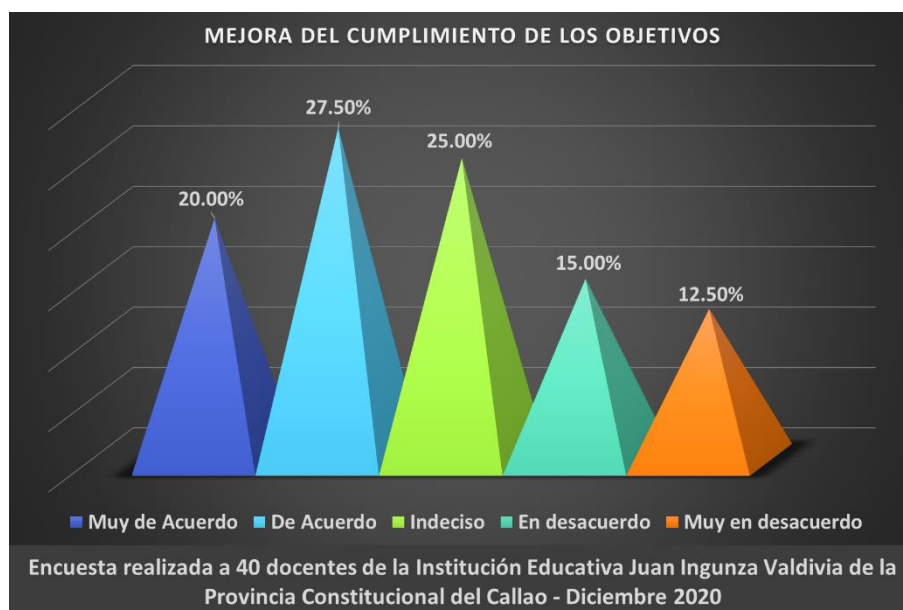
Como se aprecia en la Tabla 3, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el cumplimiento de los objetivos en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 16 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 8 docentes que están indecisos, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 17.50%, 6 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 15.00% y 3 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 55.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el cumplimiento de los objetivos en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 4*Mejora del Cumplimiento de Objetivos*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	8	20.00%
De acuerdo	11	27.50%
Indeciso	10	25.00%
En desacuerdo	6	15.00%
Muy en desacuerdo	5	12.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 4*Mejora del Cumplimiento de Objetivos*

Como se aprecia en la Tabla 4, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el cumplimiento de los objetivos en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 11 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 27.50%, 10 docentes que están indecisos, lo que representa el

25.00%, 8 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 6 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 15.00% y 5 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.50%.

Es decir, el 47.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el cumplimiento de los objetivos en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

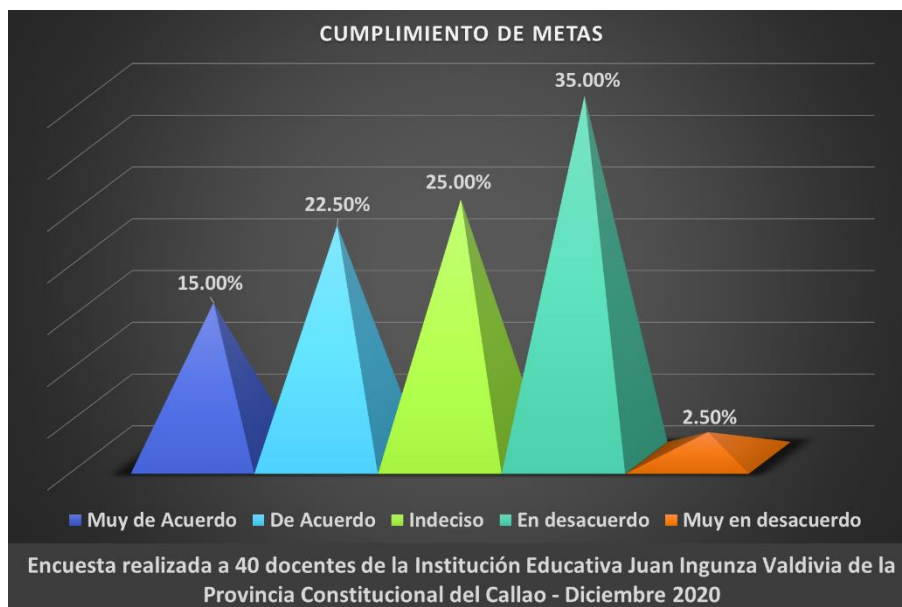
Tabla 5

Cumplimiento de Metas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	15.00%
De acuerdo	9	22.50%
Indeciso	10	25.00%
En desacuerdo	14	35.00%
Muy en desacuerdo	1	2.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 5
Cumplimiento de Metas



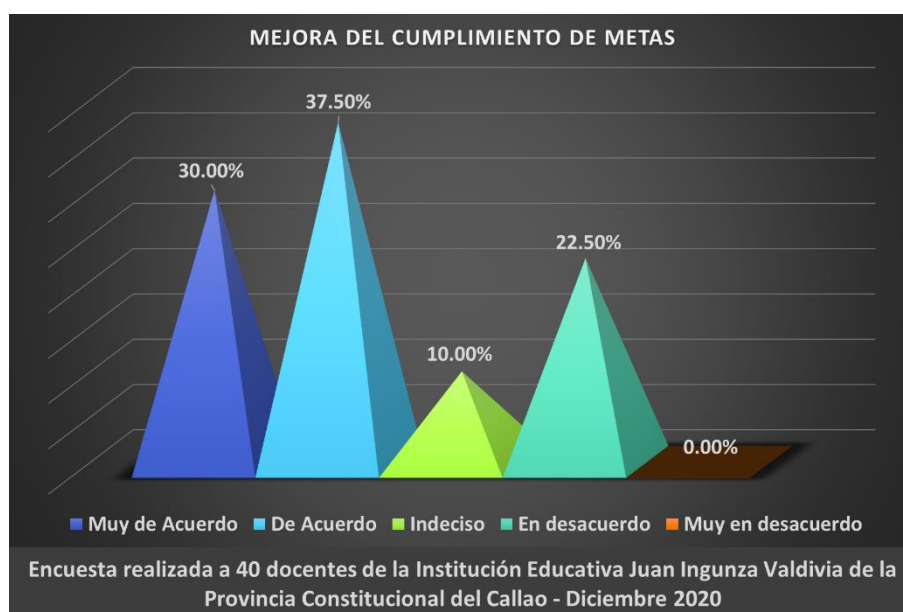
Como se aprecia en la Tabla 5, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el cumplimiento de las metas en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 14 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 35.00%, 10 docentes que están indecisos, lo que representa el 25.00%, 9 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 6 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 15.00% y 1 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 2.50%.

Es decir, el 37.50% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el cumplimiento de las metas en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 6*Mejora del Cumplimiento de Metas*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	12	30.00%
De acuerdo	15	37.50%
Indeciso	4	10.00%
En desacuerdo	9	22.50%
Muy en desacuerdo	0	0.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 6*Mejora del Cumplimiento de Metas*

Como se aprecia en la Tabla 6, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el cumplimiento de las metas en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 15 docentes que se encuentran de

acuerdo, lo que representa el 37.50%, 12 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 9 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 22.50%, 4 docentes que están indecisos, lo que representa el 10.00% y 0 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 0.00%.

Es decir, el 67.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el cumplimiento de las metas en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 7

Nivel de Organización

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	12.50%
De acuerdo	8	20.00%
Indeciso	7	17.50%
En desacuerdo	17	42.50%
Muy en desacuerdo	3	7.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 7
Nivel de Organización



Como se aprecia en la Tabla 7, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de organización administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 17 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 42.50%, 8 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que están indecisos, lo que representa el 17.50%, 5 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 12.50% y 3 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de organización administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 8*Mejora del Nivel de Organización*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	22.50%
De acuerdo	12	30.00%
Indeciso	4	10.00%
En desacuerdo	10	25.00%
Muy en desacuerdo	5	12.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 8*Mejora del Nivel de Organización*

Como se aprecia en la Tabla 8, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de organización administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 12 docentes que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 30.00%, 10 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 25.00%, 9 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 5 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.50% y 4 docentes que están indecisos, lo que representa el 10.00%.

Es decir, el 52.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de organización administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

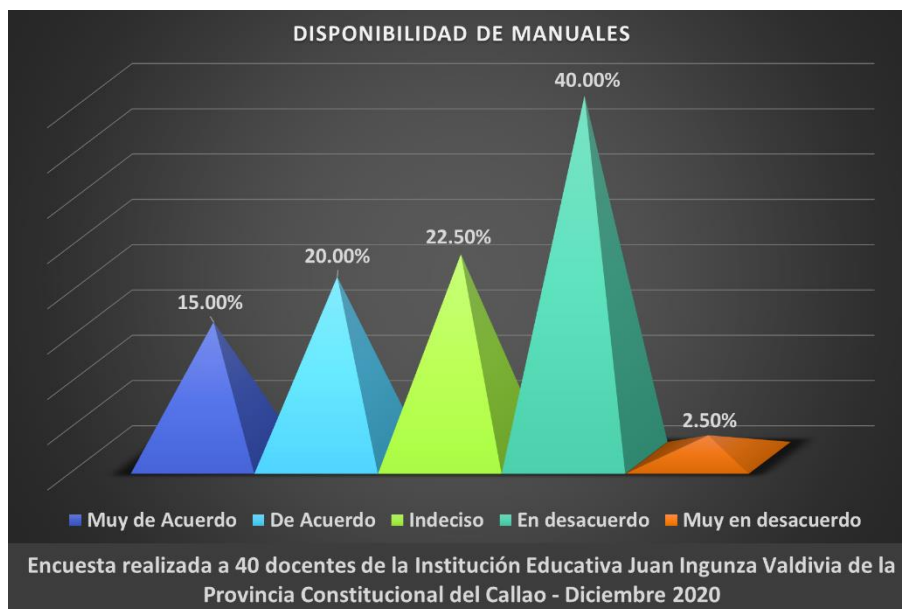
Tabla 9

Disponibilidad de Manuales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	15.00%
De acuerdo	8	20.00%
Indeciso	9	22.50%
En desacuerdo	16	40.00%
Muy en desacuerdo	1	2.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 9
Disponibilidad de Manuales



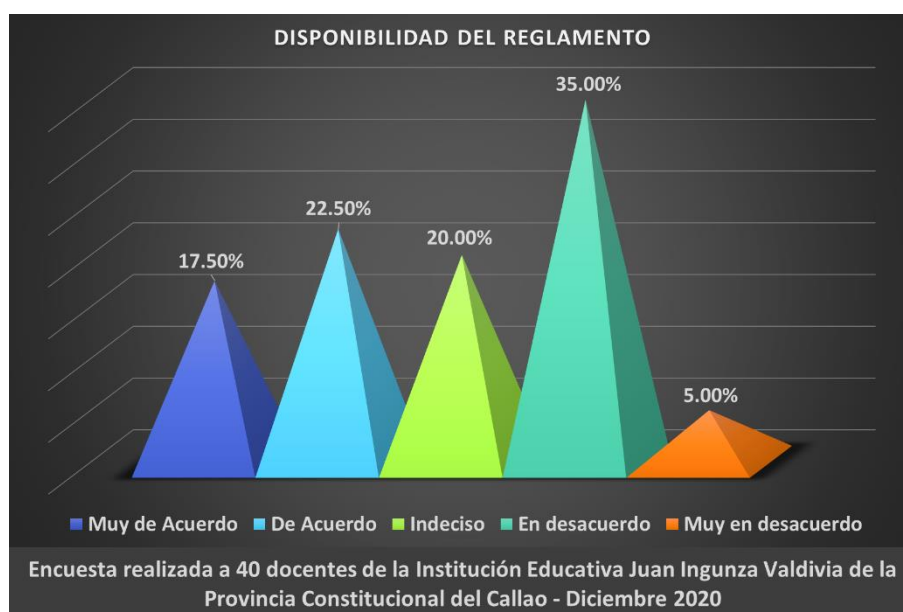
Como se aprecia en la Tabla 9, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que se encuentran disponibles los manuales de la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 16 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 9 docentes que están indecisos, lo que representa el 22.50%, 8 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 20.00%, 6 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 15.00% y 1 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 2.50%.

Es decir, el 42.50% está en desacuerdo respecto a si considera que se encuentran disponibles los manuales de la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 10*Disponibilidad del Reglamento*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	7	17.50%
De acuerdo	9	22.50%
Indeciso	8	20.00%
En desacuerdo	14	35.00%
Muy en desacuerdo	2	5.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 10*Disponibilidad del Reglamento*

Como se aprecia en la Tabla 10, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que se encuentra disponible el reglamento de la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 14 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 35.00%,

9 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 8 docentes que están indecisos, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 17.50% y 2 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 5.00%.

Es decir, el 40.00% está de acuerdo respecto a si considera que se encuentra disponible el reglamento de la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 11

Nivel de Motivación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	10.00%
De acuerdo	5	12.50%
Indeciso	8	20.00%
En desacuerdo	19	47.50%
Muy en desacuerdo	4	10.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 11*Nivel de Motivación*

Como se aprecia en la Tabla 11, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de motivación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 19 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 47.50%, 8 docentes que están indecisos, lo que representa el 20.00%, 5 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 12.50%, 4 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.00% y 4 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.00%.

Es decir, el 57.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de motivación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 12*Mejora del Nivel de Motivación*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	22.50%
De acuerdo	13	32.50%
Indeciso	6	15.00%
En desacuerdo	8	20.00%
Muy en desacuerdo	4	10.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 12*Mejora del Nivel de Motivación*

Como se aprecia en la Tabla 12, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de motivación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 13 docentes que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 32.50%, 9 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 8 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 6 docentes que están indecisos, lo que representa el 15.00% y 4 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.00%.

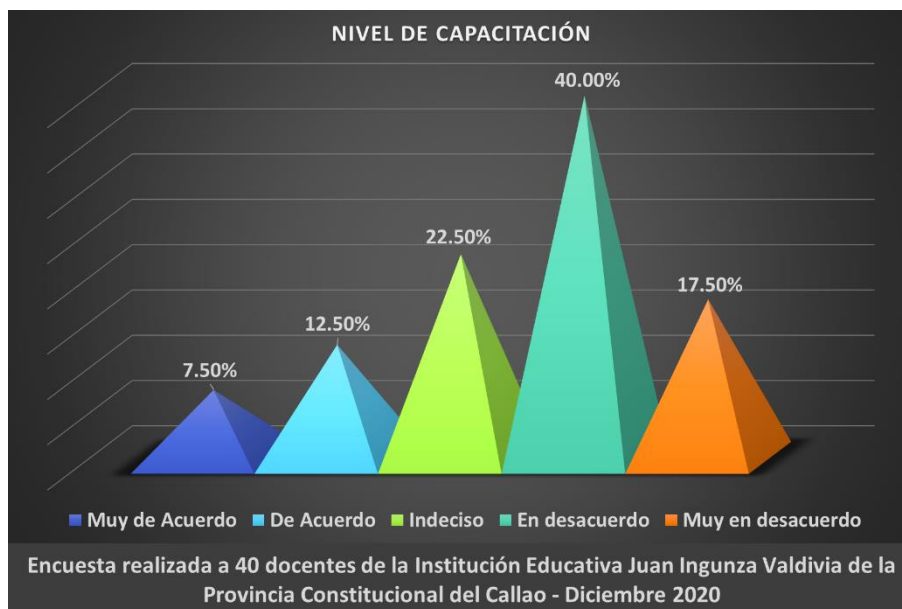
Es decir, el 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de motivación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 13

Nivel de Capacitación

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	7.50%
De acuerdo	5	12.50%
Indeciso	9	22.50%
En desacuerdo	16	40.00%
Muy en desacuerdo	7	17.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 13*Nivel de Capacitación*

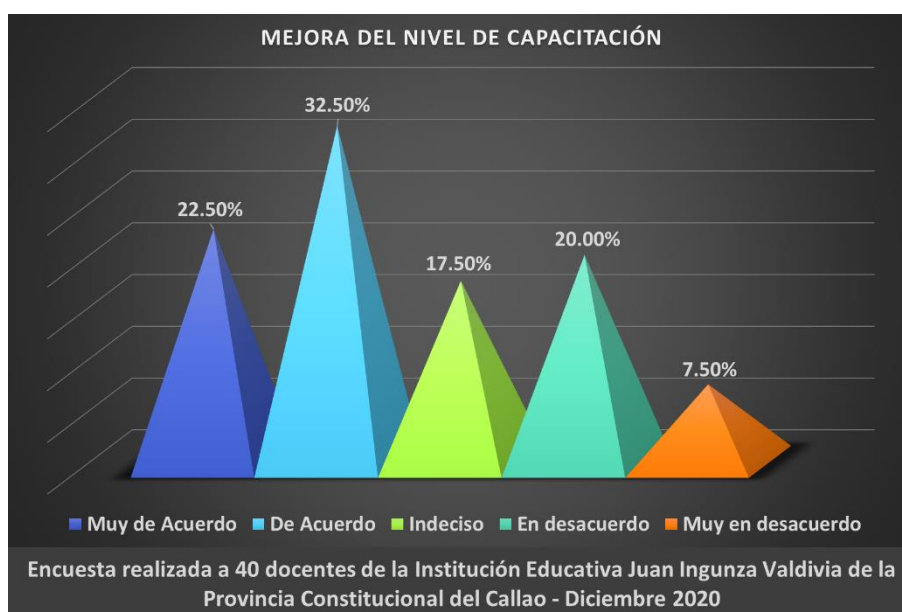
Como se aprecia en la Tabla 13, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de capacitación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 16 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 9 docentes que están indecisos, lo que representa el 22.50%, 7 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 17.50%, 5 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 12.50% y 3 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 57.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de capacitación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 14*Mejora del Nivel de Capacitación*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	22.50%
De acuerdo	13	32.50%
Indeciso	7	17.50%
En desacuerdo	8	20.00%
Muy en desacuerdo	3	7.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 14*Mejora del Nivel de Capacitación*

Como se aprecia en la Tabla 14, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de capacitación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 13 docentes que se

encuentran de acuerdo, lo que representa el 32.50%, 9 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 8 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que están indecisos, lo que representa el 17.50% y 3 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de capacitación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 15

Nivel de Control

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	5	12.50%
De acuerdo	7	17.50%
Indeciso	6	15.00%
En desacuerdo	17	42.50%
Muy en desacuerdo	5	12.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 15*Nivel de Control*

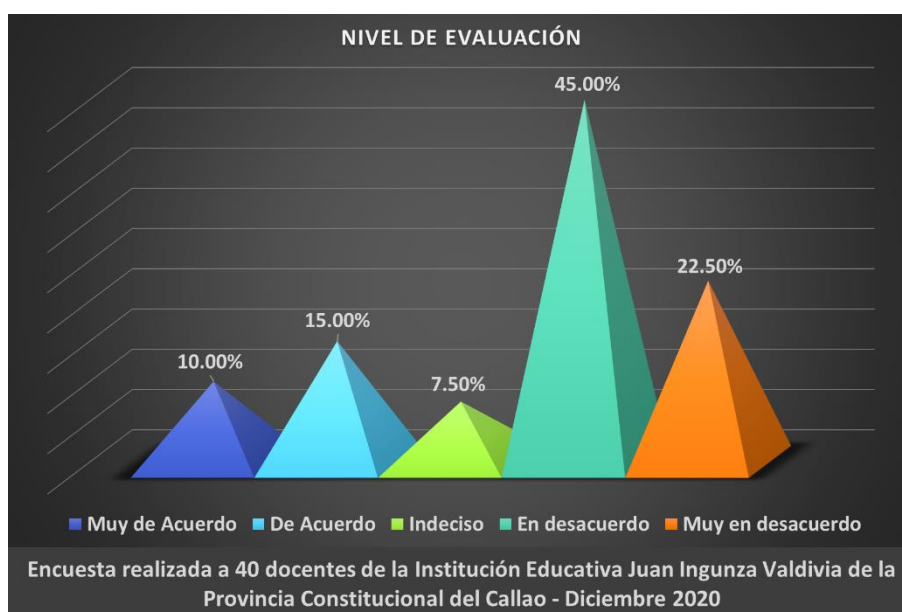
Como se aprecia en la Tabla 15, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de control administrativo en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 17 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 42.50%, 7 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 17.50%, 6 docentes que están indecisos, lo que representa el 15.00%, 5 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 12.50% y 5 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 12.50%.

Es decir, el 55.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de control administrativo en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 16*Nivel de Evaluación*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	4	10.00%
De acuerdo	6	15.00%
Indeciso	3	7.50%
En desacuerdo	18	45.00%
Muy en desacuerdo	9	22.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 16*Nivel de Evaluación*

Como se aprecia en la Tabla 16, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de evaluación en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 18 docentes refieren que están en desacuerdo, lo

que representa el 45.00%, 9 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 22.50%, 6 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 15.00%, 4 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 10.00% y 3 docentes que están indecisos, lo que representa el 7.50%.

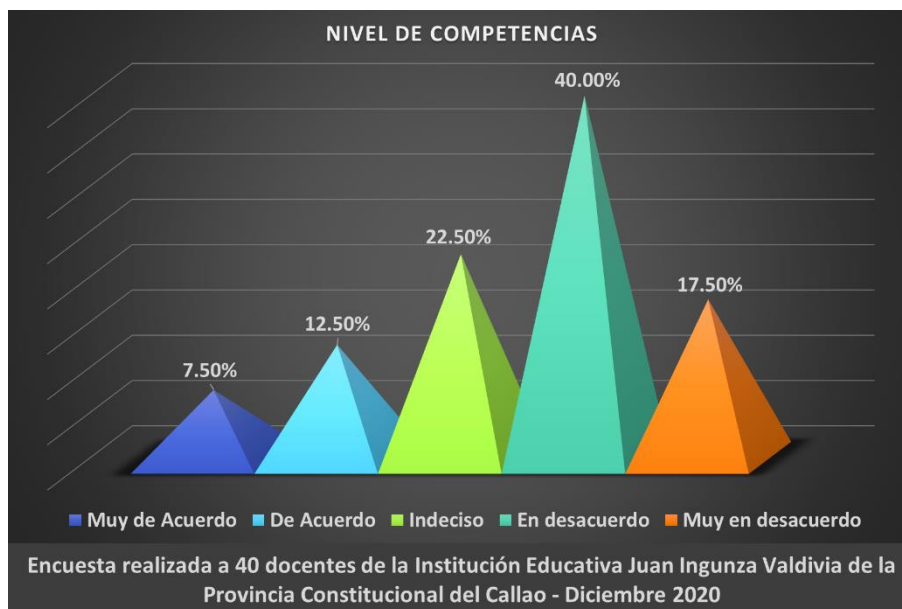
Es decir, el 67.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de evaluación en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 17

Nivel de Competencias

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	7.50%
De acuerdo	5	12.50%
Indeciso	9	22.50%
En desacuerdo	16	40.00%
Muy en desacuerdo	7	17.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 17*Nivel de Competencias*

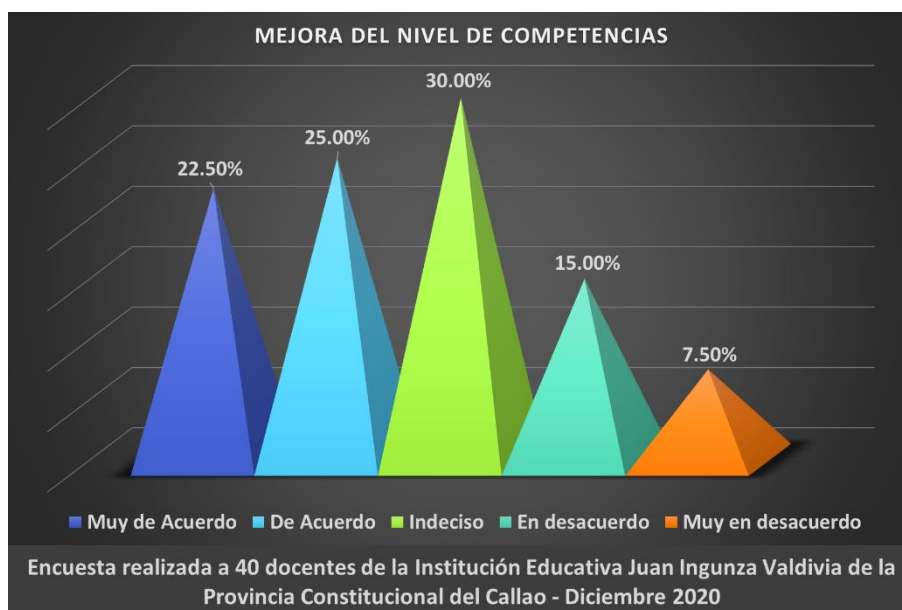
Como se aprecia en la Tabla 17, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de competencias en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 16 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 9 docentes que están indecisos, lo que representa el 22.50%, 7 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 17.50%, 5 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 12.50% y 3 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 57.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de competencias en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 18*Mejora del Nivel de Competencias*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	22.50%
De acuerdo	10	25.00%
Indeciso	12	30.00%
En desacuerdo	6	15.00%
Muy en desacuerdo	3	7.50%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 18*Mejora del Nivel de Competencias*

Como se aprecia en la Tabla 18, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de competencias en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 12 docentes que están indecisos, lo que representa el 30.00%, 10 docentes

que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 25.00%, 9 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 6 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 15.00% y 3 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 47.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de competencias en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 19

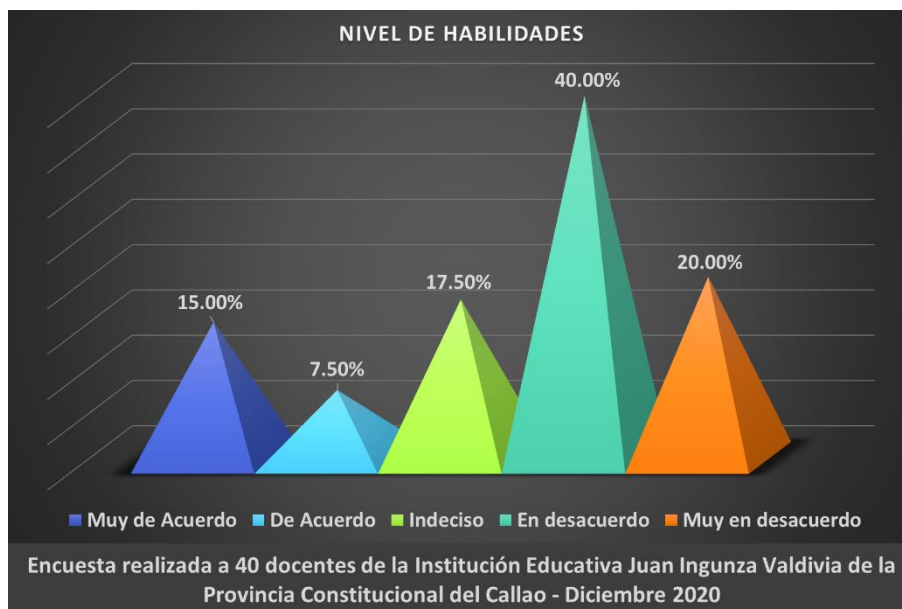
Nivel de Habilidades

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	15.00%
De acuerdo	3	7.50%
Indeciso	7	17.50%
En desacuerdo	16	40.00%
Muy en desacuerdo	8	20.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 19

Nivel de Habilidades



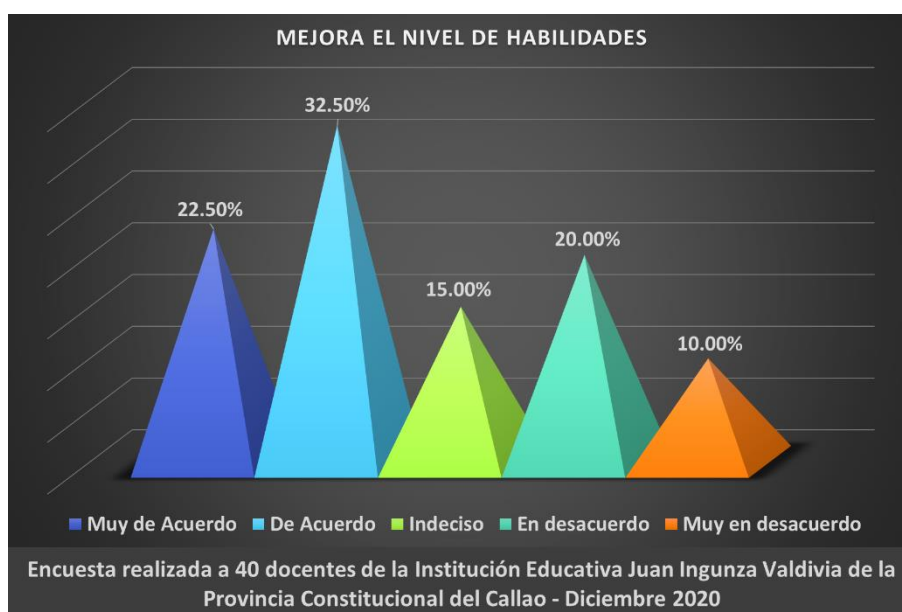
Como se aprecia en la Tabla 19, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de habilidades en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 16 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 40.00%, 8 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que están indecisos, lo que representa el 17.50%, 6 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 15.00% y 3 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 60.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de habilidades en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 20*Mejora del Nivel de Habilidades*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	9	22.50%
De acuerdo	13	32.50%
Indeciso	6	15.00%
En desacuerdo	8	20.00%
Muy en desacuerdo	4	10.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 20*Mejora del Nivel de Habilidades*

Como se aprecia en la Tabla 20, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de habilidades en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 13 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 32.50%, 9

docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 22.50%, 8 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 6 docentes que están indecisos, lo que representa el 15.00% y 4 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.00%.

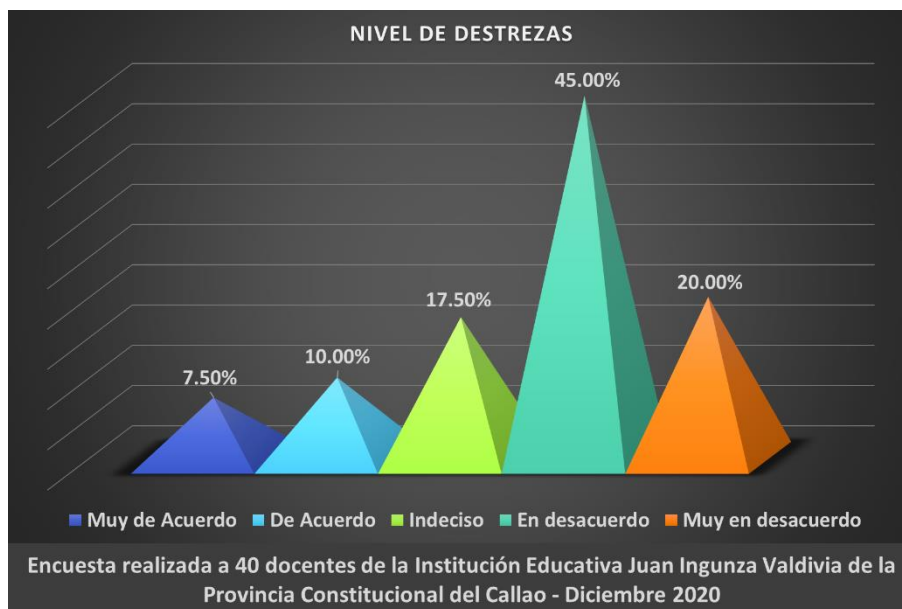
Es decir, el 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de habilidades en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 21

Nivel de Destrezas

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	3	7.50%
De acuerdo	4	10.00%
Indeciso	7	17.50%
En desacuerdo	18	45.00%
Muy en desacuerdo	8	20.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 21*Nivel de Destrezas*

Como se aprecia en la Tabla 21, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera adecuado el nivel de destrezas en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 18 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 45.00%, 8 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 20.00%, 7 docentes que están indecisos, lo que representa el 17.50%, 4 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 10.00% y 3 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 7.50%.

Es decir, el 65.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de destrezas en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

Tabla 22*Mejora el Nivel de Destrezas*

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Muy de acuerdo	6	15.00%
De acuerdo	15	37.50%
Indeciso	8	20.00%
En desacuerdo	7	17.50%
Muy en desacuerdo	4	10.00%
N° de Respuestas	40	100.00%

Encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020

Figura 22*Mejora el Nivel de Destrezas*

Como se aprecia en la Tabla 22, muestran los principales resultados de la encuesta realizada a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao - Diciembre 2020, de los docentes encuestados manifiestan respecto a si considera que puede mejorar el nivel de destrezas en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia; 15 docentes que se encuentran de acuerdo, lo que representa el 37.50%, 8 docentes

que están indecisos, lo que representa el 20.00%, 7 docentes refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 17.50%, 6 docentes que indicaron que se encuentran muy de acuerdo, lo que representa el 15.00% y 4 docentes que señalaron estar muy en desacuerdo, lo que representa el 10.00%.

Es decir, el 52.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de destrezas en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

4.2 Contrastación de hipótesis

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de p permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas.

El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas.

4.2.1 Prueba de hipótesis específicas

1. Hipótesis específica 1:

H₁: La Eficacia de la Planificación Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

H₀: La Eficacia de la Planificación Administrativa **NO** influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 23

Correlación de Spearman - hipótesis específica 1

		Eficacia de la Planificación Administrativa	Manejo de los Recursos Humanos
Spearman's rho	Eficacia de la Planificación Administrativa	1,000	0,825
	Correlation Coefficient		0,000
	Sig. (2-tailed)		
		N	40
Manejo de los Recursos Humanos	Manejo de los Recursos Humanos	0,825	1,000
	Correlation Coefficient	0,000	
	Sig. (2-tailed)		
		N	40

4. **Decisión:** Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Eficacia de la Planificación Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

1. **Hipótesis 2:**

H₂: La Eficacia de la Organización Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

H₀: La Eficacia de la Organización Administrativa **NO** influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%
3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 24*Correlación de Spearman - hipótesis específica 2*

			Eficacia de la Organización Administrativa	Manejo de los Recursos Humanos
Spearman's rho	Eficacia de la Organización Administrativa	Correlation Coefficient	1,000	0,809
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	40	40
	Manejo de los Recursos Humanos	Correlation Coefficient	0,809	1,000
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	40	40

4. **Decisión:** Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0

5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Eficacia de la Organización Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

1. Hipótesis específica 3:

H₃: La Eficacia de la Dirección Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

H₀: La Eficacia de la Dirección Administrativa NO influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%
3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 25

Correlación de Spearman - hipótesis específica 3

			Eficacia de la Dirección Administrativa	Manejo de los Recursos Humanos
Spearman's rho	Eficacia de la Dirección Administrativa	Correlation	1,000	0,837
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)		0,000
		N	40	40
	Manejo de los Recursos Humanos	Correlation	0,837	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	0,000	
		N	40	40

4. **Decisión:** Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0
5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Eficacia de la Dirección Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

1. Hipótesis específica 4:

H₄: La Eficacia del Control Administrativo influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Ho: La Eficacia del Control Administrativo **NO** influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

2. **Nivel de confianza:** 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%
3. **Estadístico de prueba:** Coeficiente de correlación de Spearman

Tabla 26

Correlación de Spearman - hipótesis específica 4

		Eficacia del Control Administrativo	Manejo de los Recursos Humanos
Spearman's rho	Eficacia del Control Administrativo	1,000	0,813
	Correlation Coefficient		0,000
	Sig. (2-tailed)		40
	N	40	40
	Manejo de los Recursos Humanos	0,813	1,000
	Correlation Coefficient	0,000	
	Sig. (2-tailed)		40
	N	40	40

4. **Decisión:** Dado que $p < 0.01$ se rechaza la H_0
5. **Conclusión:** Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Eficacia del Control Administrativo influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La Eficacia de la Gestión Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

4.3 Discusión de resultados

A continuación, se muestran los principales hallazgos de las encuestas realizadas a 40 docentes de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao realizado en el mes de diciembre del año 2020.

1. El 65.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de planificación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
2. El 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de planificación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
3. El 55.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el cumplimiento de los objetivos en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
4. El 47.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el cumplimiento de los objetivos en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

5. El 37.50% está de acuerdo respecto a si considera adecuado el cumplimiento de las metas en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
6. El 67.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el cumplimiento de las metas en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
7. El 50.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de organización administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
8. El 52.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de organización administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
9. El 42.50% está en desacuerdo respecto a si considera que se encuentran disponibles los manuales de la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
10. El 40.00% está de acuerdo respecto a si considera que se encuentra disponible el reglamento de la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
11. El 57.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de motivación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
12. El 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de motivación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

13. El 57.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de capacitación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
14. El 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de capacitación administrativa en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
15. El 55.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de control administrativo en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
16. El 67.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de evaluación en el manejo de los recursos humanos en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
17. El 57.50% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de competencias en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
18. El 47.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de competencias en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
19. El 60.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de habilidades en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
20. El 55.00% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de habilidades en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
21. El 65.00% está en desacuerdo respecto a si considera adecuado el nivel de destrezas en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.
22. El 52.50% está de acuerdo respecto a si considera que puede mejorar el nivel de destrezas en la institución educativa Juan Ingunza Valdivia.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Existe evidencia que la Eficacia de la Planificación Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.
2. Se determinó que la Eficacia de la Organización Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.
3. Se determinó que la Eficacia de la Dirección Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.
4. Se determinó que la Eficacia del Control Administrativo influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.
5. Se determinó que la Eficacia de la Gestión Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

5.2 Recomendaciones

1. Involucrar en la planificación administrativa, a los directivos y plana docente. Estos tienen que pensar con antelación para elaborar el presupuesto proyecto o plan de acción a ejecutar a corto mediano y largo plazo teniendo un objetivo claro a donde se piensa llegar como institución.

2. Capacitar al personal en técnicas de organización, desarrollo institucional y planeamiento. De esta manera se puede programar mejor y establecer metas con indicadores. Formar equipos multidisciplinarios, que permitan organizar y documentar adecuadamente los procesos de la institución, por lo consiguiente los ejecutores del plan tendrán sus funciones y responsabilidad totalmente claras y definidas desde un principio.
3. Dar entrenamiento en liderazgo organizacional a los directivos y gerentes de la institución, además de también capacitar a la plana docente. De tal manera, manejen adecuadamente los equipos de trabajo, buscando sinergias que permitan alcanzar la excelencia operacional como institución.
4. Implementar herramientas de gestión, que faciliten el control de los procesos, para mejorar la gestión administrativa en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.
5. Difundir los resultados de la presente investigación a toda la institución, que motive al involucramiento de todas las áreas y se pueda tomar conciencia de la mejora que se debe implementar en cuanto a la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, J. E. (2010). Ensayo: Servicio al cliente, recuperado de http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/servicio_al_cliente.pdf. 26.04.2014.
- Alarcón, Reynaldo (2008) Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento Segunda Edición. Lima. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Bernal, César Augusto (2006) Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Bunge, Mario (2009) Estrategias de la Investigación Científica Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- Cibertec. (2007). *Servicio al cliente*. Lima, Perú: Autor.
- Chiavenato, Idalberto (2003) Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México. pp.546.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Deulifeu, J. (2012). *Gestión de Calidad Total en el Retail con la implicación de personas y la satisfacción del cliente y la sociedad*. Madrid: Edit. Ediciones Pirámide.
- Domínguez, C. H. (2006). *El servicio invisible fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Edit. ECOE ediciones.
- Feshbach, N. (1984). Empathy, empathy training and the regulation of aggression in elementary school children. The Hague, Netherlands: Martinus Nijhoff Publishers, 192-208.
- Gonzales, G. & Brea, I. (2011). *La Nueva ISO 9001:2008*. Madrid: Edit. Fundación Confemental.
- Groonros, C. (1994). *Marketing de Servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gummesson, E. (1978). *Toward a Theory of Professional Services Marketing*", *Industrial Marketing Management*, 7(2), 89-95.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar (1998)

- Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Bogotá. Editorial MC. Graw Hill.
- Kast, Fremont; y Rosenzweig, James, (1988) Administración en las Organizaciones. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México. pp 754.
- Larocca, Héctor; Fainstein Héctor; Barcos, Santiago; Franco, Jorge; Narvaes, Jorge; Núñez, Graciela (2001) ¿Qué es Administración? Editorial Machi. Segunda Edición. Buenos Aires-Argentina. pp. 535.
- Lethinen, U. y Lethinen, J. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67, 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 11(7), 326-339.
- RAE. (2001). *Diccionario: Libro ilustrado de la lengua española*. Madrid: Colección Diccionarios ESPASA.
- Reyes Ponce, Agustín (1995) Administración de Personal. Quinta Edición, Editorial LIMUSA, Wiley S.A. México. 242 pp.
- Robbins, S., Stephen, P. y Timonthy, A. (2009). Comportamiento Organizacional. (13ª. ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2000) Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Editorial Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. Tercera Edición. México.
- Schneider, B., Wheeler, J. & Cox, J. (1992): "A passion for service: using content analysis to explicate service climate themes". *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 705-16.
- Schiffman, León & Lazar. (2001). *Comportamiento del Consumidor*. (7a ed.). México: Editorial

Prentice Hall.

Serrano, A. M. & López, M. C. (2001). *Modelos de Gestión de la Calidad de Servicio: Revisión y Propuesta de Integración con la estrategia Empresarial*. Dialnet-Modelos de Gestión de la Calidad de Servicio -2480844(1). Extraído el 10 de marzo del 2014.

Vargas, M. & Aldana, L. (2011). *Calidad y Servicio: Concepto y Herramientas*. Bogotá: 2da. Edición, Ecoe Ediciones: Universidad de la Sabana.

Velazco, J. (2011). *Gestión de la Calidad Mejora Continua y Sistemas de Gestión Teoría y Práctica (2ª ed.)*. España: Editorial Pirámide.

Zeithaml, V. (1988) Consumer perceptions of Price, Quality, and value: a means –end. Model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52, 2-22. Disponible en la Word Wide :http://coneau.gob.pe/files/CONEAU_PRESENTACION_CR 12.02.2014.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. Jo (2002). *Marketing de Servicios*. México: Segunda Edición. Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de coherencia interna

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
EFICACIA DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y EL MANEJO DE RECURSOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA JUAN INGUNZA VALDIVIA DE LA PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO	<p>Problema general</p> <p>¿Cómo influye la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>¿Cómo influye la Eficacia de la Planificación Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?</p> <p>¿Cómo influye la Eficacia de la Organización Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?</p> <p>¿Cómo influye la Eficacia de la Dirección Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de la Planificación Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de la Organización Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia de la Dirección Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución</p>	<p>Hipótesis Principal:</p> <p>La Eficacia de la Gestión Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>La Eficacia de la Planificación Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>La Eficacia de la Organización Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>La Eficacia de la Dirección Administrativa influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución</p>	<p>Variables:</p> <p>a) Eficacia de la Gestión Administrativa</p> <p>b) Manejo de Recursos Humanos</p>	<p>➤ Planificación</p> <p>➤ Organización</p> <p>➤ Dirección</p> <p>➤ Control</p> <p>➤ Competencias</p> <p>➤ Habilidades</p> <p>➤ Destrezas</p>	<p>Tipo: De acuerdo con el tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Aplicado.</p> <p>Nivel: Explicativo.</p> <p>Método: En la presente investigación utilizamos el método Ex Post Facto.</p> <p>Diseño Correlacional: Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $M = O_y (f) O_{x_1}$ </div>	<p>Población: 1200 personas</p> <p>Muestra: 291 personas</p> <p>Muestreo Se utilizó el muestreo probabilístico.</p>	<p>Técnica La principal técnica que se utilizó en el presente estudio será la encuesta.</p> <p>Instrumento Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.</p>

<p>Provincia Constitucional del Callao?</p> <p>¿Cómo influye la Eficacia del Control Administrativo en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao?</p>	<p>de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>Determinar la influencia de la Eficacia del Control Administrativo en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p>	<p>Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p> <p>La Eficacia del Control Administrativo influye significativamente en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.</p>					
---	---	--	--	--	--	--	--

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)

Objetivo: Determinar la influencia de la Eficacia de la Gestión Administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia de la Provincia Constitucional del Callao.

PREGUNTAS	MA	A	I	D	TD
1. Considera adecuado el nivel de planificación administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
2. Considera que puede mejorar el nivel de planificación administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
3. Considera adecuado el cumplimiento de los objetivos en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
4. Considera que puede mejorar el cumplimiento de los objetivos en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
5. Considera adecuado el cumplimiento de las metas en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
6. Considera que puede mejorar el cumplimiento de las metas en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
7. Considera adecuado el nivel de organización administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					

8. Considera que puede mejorar el nivel de organización administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
9. Considera que se encuentran disponibles los manuales de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
10. Considera que se encuentra disponible el Reglamento de la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
11. Considera adecuado el nivel de motivación administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
12. Considera que puede mejorar el nivel de motivación administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
13. Considera adecuado el nivel de capacitación administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
14. Considera que puede mejorar el nivel de capacitación administrativa en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
15. Considera que puede mejorar el nivel de control administrativo en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
16. Considera que puede mejorar el nivel de evaluación en el Manejo de los Recursos Humanos en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
17. Considera adecuado el nivel de competencias en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					

18. Considera que puede mejorar el nivel de competencias en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
19. Considera adecuado el nivel de habilidades en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
20. Considera que puede mejorar el nivel de habilidades en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
21. Considera adecuado el nivel de destrezas en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					
22. Considera que puede mejorar el nivel de destrezas en la Institución Educativa Juan Ingunza Valdivia.					