

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

ESCUELA DE POST GRADO



**“GESTION PARTICIPATIVA Y MODERNIZACION
DE LA GESTION PUBLICA EN LA REGION
HUANUCO 2014”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE
MAGISTER EN: SOCIOLOGIA
MENCION: GERENCIA SOCIAL**

**TESISTA
LIC. SOC. VLADIMIR PAVEL FELIX FELIX**

**HUÁNUCO – PERÚ
2017**

DEDICATORIA

A mi madre,
a quien le debo todo
lo que soy y seré...

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la escuela de Post Grado,
a los Gerentes, Sub Gerentes y Directores
del Gobierno Regional de Huánuco y
a mi familia, a todos gracias
por su apoyo en todas las etapas de mi investigación.

RESUMEN

La investigación que se desarrolló fue la gestión participativa y modernización de la gestión pública. Planteada en tales términos, sin duda, podía ser abordada mediante distintos niveles de conocimiento; razón por la cual se optó, finalmente, porque el proyecto fuera teórico práctico enfocándolo desde una perspectiva exploratorio-descriptiva, atendiendo la carencia de estudios sobre esta temática. (ECO, Umberto, *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura (Come si fa una tesi di laurea, 1977)*, editorial Gedisa, México, 1989, p. 19 y ss.)

Una primera aproximación al problema fue la de contrastar la realidad con los planteamientos teóricos existentes sobre este tema, y lo que pudiese indicar en forma imperativa la legislación y normativa administrativa al respecto. Además, será necesario no olvidar que la temática y el problema tenían que ser estudiados desde la óptica y con el instrumental inherente a lo que comúnmente involucra un proceso de desarrollo y comportamiento organizacional.

De acuerdo con este primer acercamiento, el planteamiento preliminar fue tratar de establecer una respuesta a la pregunta: ¿Qué características tiene la gestión participativa que se da en los servicios públicos de la administración pública de la región Huánuco, respecto de lo que recomiendan las nuevas orientaciones del management¹ y del DO (Desarrollo organizacional) y lo que señalan las directrices del Gobierno?

¹ Administración de Empresas, o Management es una disciplina social que tiene como objeto de análisis la organización de las empresas y la forma como se administran los Recursos, procesos y resultados. El Management se apoya en técnicas o disciplinas administrativas como: las economías y finanzas, Contabilidad, Marketing, administración, dirección estratégica etc. En resumen se puede decir que el management es planear, organizar, dirigir y controlar todos los Recursos de una organización para lograr los objetivos establecidos.

Esta primera aproximación tuvo la utilidad de servir de guía en el proceso de recolección de información. Desde esa perspectiva, se procedió a realizar un exhaustivo estudio documental de una diversidad de textos y artículos, lo cual permitirá comenzar a trabajar en la elaboración de encuestas.

Palabras claves: Participación Ciudadana. Planeamiento Estratégico. Desarrollo Organizacional. Management.

SUMMARY

The research developed was participatory management and modernization of public management. Raised in such terms, it could undoubtedly be approached through different levels of knowledge; this is because, finally, the project was theoretical and practical, focusing on an exploratory-descriptive perspective, taking care of the lack of studies on this subject. Techniques and Procedures for Study, Research and Writing (Gedisa, Mexico, 1989, p. 19 et seq.) (ECO, Umberto, How to make a thesis.

A first approximation to the problem is to try to contrast the reality with the existing theoretical approaches on this subject, and what may imperatively indicate the legislation and administrative regulations in this regard. In addition, it will be necessary to not forget that the theme and the problem had to be studied from the perspective and with the instruments inherent to what usually involves a process of development and organizational behavior.

According to this first approach, the preliminary approach was to try to establish an answer to the question: What are the characteristics of the participative management that is given in the public services of the Huánuco public administration, with respect to what the new Management orientations and the DO (Organizational Development) and what the guidelines of the Government indicate?

This first approximation had the utility of serving as a guide in the process of gathering information. From that perspective, an exhaustive documentary study of a diversity of texts and articles was carried out, which will allow us to start working on the preparation of surveys.

VII

Keywords: Citizen Participation. Strategic Planning. Organizational Development. Management.

INTRODUCCION

Nuestra investigación tuvo como variables principales la participación y la modernización de la gestión pública. Es en ello que se enfoca el desarrollo de toda la propuesta teniendo como escenario a la Región Huánuco. Y por ello al inicio de la introducción queremos compartir una fuente que nos señala los problemas encontrados en cuanto se refiere a la gestión de la cosa pública de investigación en el Gobierno Huánuco.

Así el Dr. MSc. Aland Bravo Vecorena, docente de la Maestría en Gestión Pública Para el Desarrollo Social, en el curso de Sistemas Informáticos de Gestión Pública, indica los siguientes problemas que atañen a la Gestión en relación a la Modernización de la cosa pública: Limitaciones de planeamiento; Limitada articulación con el sistema de presupuesto público , Limitado diseño en la estructura de organización y funciones, Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos, Insuficiente infraestructura, equipamiento y logística, Inadecuada política y gestión de recursos humanos; Limitada evaluación de resultados e impactos; Limitado seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de los proyectos; Limitada existencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento; Insuficiente articulación intergubernamental e intersectorial; y Limitada participación del Ciudadano en la toma de decisiones de las políticas sectoriales nacionales, regionales y locales.

Por estos hallazgos sustentarios es que decidimos investigar la vinculación de gestión participativa en la modernización de la cosa pública (gestión pública) en nuestra región Huánuco.

IX

En el primer capítulo, se tiene una descripción del problema de investigación; se mencionan los objetivos del estudio y la formulación del problema como pregunta que ha servido de guía del presente estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico el que servirá para establecer los antecedentes, la definición de términos básicos, las categorías de análisis y de guía hasta el final de la investigación. Allí también se abordan los antecedentes de los procesos participativos en el Perú, el marco normativo nacional que rige para la participación ciudadana, el presupuesto participativo, la vigilancia social y la rendición de cuentas.

El tercer capítulo abarca los aspectos metodológicos, trata las estrategias, técnicas e instrumentos de investigación y método de análisis.

El cuarto capítulo describe los resultados obtenidos en el trabajo de campo y el desarrollo de los procesos participativos del presupuesto participativo.

El quinto capítulo trata sobre la discusión de resultados a partir de la información recogida de los informantes. Esto como proceso social que genera aprendizajes para las ciudadanas y ciudadanos, las autoridades políticas y funcionarios públicos.

En el sexto capítulo vienen las conclusiones producto del análisis de la información recogida; así como las recomendaciones del caso que son tomadas directamente de los actores sociales involucrados.

Por último, la bibliografía consultada y anexos del estudio.

INDICE

CARATULA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
SUMMARY	VI
INTRODUCCION	VIII
CAPÍTULO I	13
I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Descripción del problema	13
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema general	20
1.2.2. Problemas específicos	20
1.3. Objetivo General y objetivos específicos	20
1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis	21
1.5. Variables	22
1.6. Justificación e importancia	22
1.7. Viabilidad	24
1.8. Limitaciones	24
CAPÍTULO II	25
II. MARCO TEÓRICO	25
2.1. Antecedentes	25

2.2. Bases teóricas y epistémicos	30
2.2.1. Gestión y participación	30
2.2.2. Participación y DO (Desarrollo Organizacional)	35
2.2.3. Gestión participativa	44
2.2.4. El interés por la participación	50
2.2.5. El management científico	52
2.2.6. Nuevo estilo de gestión	55
2.2.7. Técnicas y Gestión participativa	64
2.3. Definiciones conceptuales	67
2.3.1. La gestión local participativa	67
2.3.2. El modelo de la nueva Gestión Pública (NGP).....	68
CAPITULO III	71
III. MARCO METODOLÓGICO	71
3.1. Tipo de investigación	71
3.2. Diseño y esquema de la investigación	72
3.3. Población y muestra	73
3.4. Instrumentos de recolección de datos	75
3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos	75
CAPÍTULO IV	76
IV. RESULTADOS	76
4.1. Resultados del trabajo de campo	76
4.2. Contrastación de las hipótesis secundarias	117
CAPÍTULO V	118

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	118
5.1. Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas	118
5.2. Contrastación de la hipótesis general en base a la prueba de Hipótesis.....	121
CONCLUSIONES	123
SUGERENCIAS	124
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	129

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del problema.

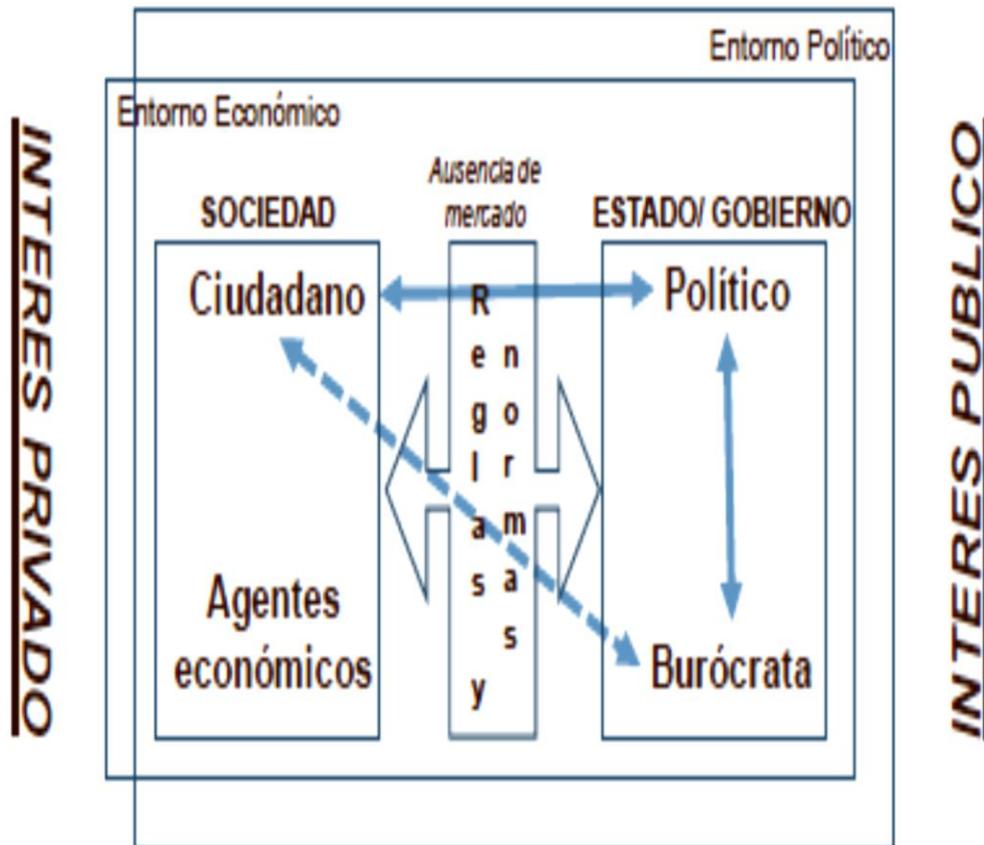
Al inicio de esta primera sección del proyecto queremos compartir una fuente que nos señala los problemas encontrados en cuanto se refiere a la gestión de la cosa pública de investigación en el Gobierno Regional de Huánuco.

Así el Dr. MSc. Aland Bravo Vecorena, docente de la Maestría en Gestión Pública Para el Desarrollo Social, en el curso de Sistemas Informáticos de Gestión Pública, **indica los siguientes problemas que atañen a la Gestión en relación a la Modernización de la cosa pública:**

- *“Limitaciones de planeamiento.*
- *Limitada articulación con el sistema de presupuesto público.*

- *Limitado diseño en la estructura de organización y funciones.*
- *Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos.*
- *Insuficiente infraestructura, equipamiento y logística.*
- *Inadecuada política y gestión de recursos humanos.*
- *Limitada evaluación de resultados e impactos.*
- *Limitado seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de los proyectos.*
- *Limitada existencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento.*
- *Insuficiente articulación intergubernamental e intersectorial.*
- *Limitada participación del Ciudadano en la toma de decisiones de las políticas sectoriales nacionales, regionales y locales.”*

Lo dicho se grafica así:

IMAGEN Nº 01**PROBLEMAS DERIVADOS DEL ENCUENTRO ENTRE LOS INTERESES
PRIVADOS Y PUBLICOS**

De este modo vamos configurando el escenario problemático de nuestra investigación. Estas interrelaciones son los que se estudiaron en esta investigación.

De otro lado y a tono con el objeto de nuestro estudio –señalado en el título; pero para aclarar debemos decir que el objeto de estudio responde a la pregunta ¿qué?- la gestión participativa en relación a la modernización de la misma en el ámbito de la región Huánuco, debemos decir que el Plan de Desarrollo Concertado Regional al 2021 señala en lo concerniente a uno de los antecedentes de dificultad de participación en la gestión del gobierno, la poca participación política en los siguientes términos:

“Participación política: La crisis de los partidos políticos tiene como manifestación más visible el surgimiento de independientes como protagonistas en la escena política. Las opciones políticas más exitosas en los últimos años han estado basadas en liderazgos personales, como pueden apreciarse en los resultados de las elecciones municipales de 1989, las presidenciales de 1990 y, en general los procesos electorales llevados a cabo desde esa fecha, en los que vencieron candidatos independientes.

Sin embargo, estas agrupaciones no han sido capaces de, o no les interesa, convertirse en organizaciones más estructuradas, que pudieran aspirar a una mayor permanencia y, por lo tanto, pierden la representatividad en muy poco tiempo.

Se han identificado algunos factores que han intervenido en esta crisis de participación política, viéndolo como un fenómeno estructural, consecuencia de un proceso que se ha agudizado con el paso del tiempo.

- La presencia en la vida política del país de gobiernos autoritarios que suspenden la operación de los partidos políticos o las debilitan.*
- La gran concentración de poder que tiene la presidencia de la república, tanto por insuficiencia de la división de poderes como por el centralismo prevaleciente en el país.*
- El diseño del sistema electoral establecido en la constitución, que combina el distrito nacional único con la simultaneidad entre la elección presidencial y la parlamentaria. En este enfoque, las reglas electorales básicas no establecen los incentivos para que*

los políticos sirvan a sus electores y se una para fortalecer las instituciones, si no que promuevan la fragmentación de las agrupaciones, el personalismo de sus líderes y un ambiente poco propicio para la cooperación constructiva.

Desde otro punto de vista, en la estructura interna de los partidos políticos, las acciones que se toman se supeditan a las pugnas o intereses personales. Además, la burocracia partidaria en ocasiones entorpece o impide la aplicación de buenas políticas de estado, promueve el uso del estado para beneficio partidario a través del clientelismo y la presión por la generación de empleo o gasto público en beneficio de dirigentes y militantes.”

La investigación que se desarrolló fue la gestión participativa y modernización de la gestión pública. Planteada en tales términos, la misma, sin duda, podía ser abordada mediante distintos niveles de conocimiento; en razón de lo cual se optó, finalmente, porque el proyecto fuera teórico práctico enfocándolo desde una perspectiva exploratorio-descriptiva, atendiendo la carencia de estudios sobre esta temática. (ECO, Umberto, *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura (Come si fa una tesi di laurea, 1977)*, editorial Gedisa, México, 1989, p. 19 y ss.)

Una primera aproximación al problema fue tratar de contrastar la realidad con los planteamientos teóricos existentes sobre este tema, y lo que pudiere indicar en forma imperativa la legislación y normativa administrativa al respecto. Además, será necesario no olvidar que la temática y el problema tenían que ser estudiados desde la óptica y con el instrumental inherente a lo que comúnmente involucra un proceso de desarrollo y comportamiento organizacional.

De acuerdo con este primer acercamiento, el planteamiento preliminar fue tratar de establecer una respuesta a la pregunta: ¿Qué características tiene la gestión participativa que se da en los servicios públicos de la administración pública de la región Huánuco, respecto de lo que recomiendan las nuevas orientaciones del management² y del DO (Desarrollo Organizacional) y lo que señalan las directrices del Gobierno?

Esta primera aproximación tuvo la utilidad de servir de guía en el proceso de recolección de información. Desde esa perspectiva, se procedió a realizar un exhaustivo estudio documental de una diversidad de textos y artículos, lo cual permitió comenzar a trabajar en la elaboración de encuestas.

El aprendizaje -plenamente coherente con los postulados del DO-, fue dejar de asumir una postura de experto (en organización y métodos, en particular) que se involucra en la temática de estudio, diagnostica y recomienda una estrategia de cambio, por un rol más humilde, no de experto, sino más bien de facilitador o colaborador de un proceso de aprendizaje en que a través del uso activo de la retroalimentación, el sistema cliente tiene que ser el verdadero protagonista. (El innovador modo de aprender, descubriendo lo inesperado que permitía la retroinformación calificado: *“quizás el invento social más importante del siglo”*, según Carl Roger citado por BURKE, W. Warner, Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo (*Organization Development, A Normative View, 1987*), editorial Addison Wesley Iberoamericana, U. S. A., 1988, p. 28, significó que los esfuerzos de esta investigación se orientarán hacia la preparación de un conjunto de talleres en los cuales se procedería a crear las

² Administración de Empresas, o Management es una disciplina social que tiene como objeto de análisis la organización de las empresas y la forma como se administran los Recursos, procesos y resultados. El Management se apoya en técnicas o disciplinas administrativas como: las economías y finanzas, Contabilidad, Marketing, administración, dirección estratégica etc. En resumen se puede decir que el management es planear, organizar, dirigir y controlar todos los Recursos de una organización para lograr los objetivos establecidos.

condiciones para que los propios protagonistas procedieran a estudiar los datos que se fueren recopilando a través de este proceso).

La aplicación de esta enseñanza significó reorientar, desde un principio, este trabajo de tesis, de modo que en vez de trabajar en solitario las conclusiones, significado y alcances que arrojarían los datos que se obtendrían de las encuestas, como el análisis de las otras fuentes de información a que se hará mención más adelante, se consideró conveniente, desde un principio, favorecer la organización de diversos talleres en los cuales se propugnaría por un trabajo de análisis colectivo a cargo de los propios actores del proceso: Comité Interministerial de Modernización, personal directivo, profesionales, dirigentes de asociaciones y funcionarios.

Cumplida esta primera etapa, quedó de manifiesto la enorme complejidad y extensión del objeto de estudio; por lo que fue necesario proceder a delimitar con mayor precisión el ámbito de esta investigación. (Cuando un problema está bien formulado, “se tiene ganada la mitad del camino hacia su solución ... el planteamiento establece la dirección del estudio para lograr ciertos objetivos, de manera que los datos pertinentes se recolecten teniendo en mente esos objetivos a fin de darles el significado que les corresponde”. ARIAS G., Fernando, *Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*, editorial Trillas, 5a. edición, México, 1991, p. 54.).

1.2. Formulación del problema.

1.2.1. Problema general.

¿Cuáles son las principales características de la gestión participativa que se están implantando en la gestión pública de la región Huánuco?

1.2.2. Problemas específicos.

1.2.2.1. ¿Cuáles son los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO referidos a la temática en estudio?

1.2.2.2. ¿La construcción de un diagnóstico permitirá retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias?

1.2.2.3. ¿La identificación de elementos dentro del Desarrollo Organizacional servirá para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse?

1.3. Objetivo General y objetivos específicos.

1.3.1. Objetivo general.

Conocer y describir las principales características de la gestión participativa que se está implantando en la administración pública de la región Huánuco.

1.3.2. Objetivos específicos.

1.3.2.1. Investigar y conocer los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO referidos a la temática en estudio.

1.3.2.2. Aportar en la construcción de un diagnóstico que permita retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias.

1.3.2.3. Identificar elementos que sirvan para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse sobre la base del DO.

1.4. Hipótesis y/o sistema de hipótesis.

1.4.1. Hipótesis general.

El Conocimiento y descripción de las principales características de la gestión participativa optimizará la gestión pública de la región Huánuco.

1.4.2. Hipótesis específicas.

1.4.2.1. La Investigación y conocimiento de los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO optimizará la gestión pública de la región Huánuco.

1.4.2.2. La construcción de un diagnóstico permitirá retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias.

1.4.2.3. La identificación de los elementos del Desarrollo Organizacional servirán para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse en la gestión pública de la región Huánuco.

1.5. Variables.

1.5.1. Variable independiente.

- Gestión participativa

1.5.2. Variable Dependiente.

- Modernización de la Gestión Pública

1.6. Justificación e importancia.

En un importante número de textos recientes de management, es posible advertir cómo se viene imponiendo con fuerza un nuevo paradigma de gestión que deja atrás la concepción taylorista - fordista y al modelo burocrático, que preconiza por un enfoque humanista como una forma de responder mejor a los nuevos requerimientos que conlleva la globalización, la competitividad, la innovación tecnológica, la evolución de la sociedad y la urgente necesidad de modernizar al Estado³.

Transitar desde una cultura burocrática hacia una gestión participativa es todo un desafío para la empresa privada⁴ y sin duda, representa un esfuerzo de mucha mayor envergadura atendido el tamaño, complejidad y diversidad de instituciones y personas tratándose del caso de la Administración Pública.

³ Ver, por ejemplo: GIBSON, Rowan, editor, Repensando el futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. (Rethinking the future. Rethinking business, principles, competition, control and complexity, leadership, markets and the world, 1997), editorial Norma, Colombia, 1997, desde el punto de vista de los negocios, y BARZELAY, Michael, Atravesando la Burocracia. Una nueva perspectiva de la Administración Pública, (Breaking Through Bureaucracy. A New Vision for Managing Government, 1992), editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1998, a nivel de la temática concerniente a la gestión pública. Además, y específicamente desde el campo del desarrollo organizacional, se ha señalado que el cambio gerencial que se estaría efectuando obedecería a las siguientes causas:

“1. Un nuevo concepto del hombre, basado en el conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómatas,

2. Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza, y

3. Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizada y mecanicista”. BENNIS, Warren G., Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas (Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects, 1969), editorial Fondo Educativo Interamericano, S. A., U. S. A., 1973, pp. 24-25.

⁴ LAWLER III, Edward, La Ventaja Definitiva (The Ultimate Advantage, 1993), ediciones Granica S. A., España, 1996, p. 433 y ss.

En nuestro país, al igual que en muchos otros, modernizar la gestión pública, es una preocupación del mayor interés que concita importantes niveles de consenso tanto a nivel gubernamental, la oposición, el funcionariado y, por supuesto, en la ciudadanía en general. Es urgente contar con mejores servicios. Modernizar la gestión pública es no sólo un imperativo económico, también, es ético.

La modernización, es un término que ha servido como «paraguas conceptualizador» bajo el que se acogen un conjunto de fenómenos de adaptación⁵ en los que está presente una conciencia generalizada respecto de que el paradigma burocrático parece estar llegando a la fase final de su existencia.

La participación, a su vez, es uno de los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional (DO),⁶ todo lo cual constituía un motivante desafío para quien, siendo administrador público de profesión, culminaba un período de formación que, más precisamente, debería conceptualizar como una verdadera transformación.

Por último, la temática en estudio importa un proceso de cambio en que las personas juegan un papel que constituye un «núcleo clave»⁷ en sus diversos roles: clientes o usuarios, administradores o gerentes, funcionarios y dirigentes de asociaciones de funcionarios, lo que viene a reafirmar nuestra impresión de que este sería un apasionante trabajo para ser abordado desde la perspectiva del desarrollo y comportamiento organizacional.

⁵ LAWLER III, Edward, La Ventaja Definitiva (The Ultimate Advantage, 1993), ediciones Granica S. A., España, 1996, p. 433 y ss.

⁶ VILLORIA M., Manuel, La Modernización de la Administración como instrumento al servicio de la Democracia, Colección Estudios, Ministerio de las Administraciones Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, España, 1996, p.

⁷ KREITNER, Robert, y KINICKI, Angelo, Comportamiento de las Organizaciones (Organizational Behavior, 1995), editorial McGraw-Hill, España, 1997, p. 624.

1.7. Viabilidad.

La investigación fue viable por cuanto se vienen ejecutando acciones desde el proceso de descentralización y regionalización en nuestro país. Además los modelos puestos en práctica constituyen escenario suficiente para observar y analizar lo que se tiene y ver las posibilidades de modernización a través de la investigación.

1.8. Limitaciones.

Las limitaciones del presente estudio estuvieron dadas, en la medida que es la primera investigación reportada referente a contrastar teórica y práctica lo que se viene haciendo en función de la gestión participativa y la propuesta de modernización de la gestión pública en la Región Huánuco.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes.

Iniciando nuestro marco de antecedentes, partimos de socializar lo que dice el Dr. Juan Antonio Marín García. Título de la tesis doctoral: **LA GESTION PARTICIPATIVA EN LAS GRANDES EMPRESAS INDUSTRIALES ESPAÑOLAS: GRADO DE USO, RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPARACIÓN INTERNACIONAL.**

Las principales conclusiones son las siguientes:

“En la mayoría de las publicaciones revisadas en esta tesis se considera la participación como una herramienta para conseguir un mayor beneficio económico (punto de vista instrumental). Entendemos que en

los casos en los que los costes son menores que las ganancias, las empresas no dudan en poner en marcha los cambios necesarios para una mayor participación de los operarios (Dubois, P. y Giannini, M., 1984). Por tanto, parece que lo que realmente importa a la empresa no es si se toman las decisiones de manera participativa o autoritaria, sino que se acierte en la alternativa elegida y que ésta pueda ponerse en funcionamiento con éxito.

En este sentido, nos interesa responder a si la gestión participativa mejora los procesos o los productos de la empresa.

A la luz de los resultados expuestos, hay pruebas razonables de que los programas de participación directa a través de sistemas de sugerencias proporcionan ahorros de costes. O dicho de otra manera, estos programas mejoran los productos o los procesos productivos y los beneficios originados por las mejoras son superiores a los gastos ocasionados.

En cuanto a la reorganización del trabajo, no se ha demostrado todavía si pueden ser efectivos para la empresa cuando se centran en cuestiones operativas. No obstante, podemos afirmar que este tipo de participación es mucho más difícil de gestionar (Armstrong, M., 1991). Se han obtenido muy buenos resultados en algunas experiencias llevadas a cabo pero, por lo general, consumen más recursos que los sistemas de sugerencias y sus resultados no siempre justifican la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo de los mandos.

Por otra parte, consideramos que los programas de participación, que permiten a los trabajadores influir en la planificación y puesta en marcha

de los cambios, reducen la resistencia de los operarios hacia los mismos (Sashkin, M., 1982) y mejora las conductas de los trabajadores.

Junto a estas opiniones, también hemos recopilado algunas críticas vertidas a la participación que pueden justificar por qué no se aplica más en las empresas (Armstrong, M., 1991; Aragón Sánchez, A., 1998; Argyris, C., 1998):

- Los sindicatos no desean la participación si ello les obliga a decidir sobre cuestiones impopulares o si generan conductas individualistas e insolidarias en los empleados.*
- Los trabajadores sólo desearán mayor participación si obtienen alguna ventaja, bien económica o bien de otro tipo.*
- Tanto los mandos intermedios como los trabajadores asocian la participación con más trabajo.*
- Las habilidades de mando y dirección son específicas y no las comparten todos los trabajadores. Las contribuciones reales que pueden hacer los trabajadores en determinadas áreas de decisión son muy limitadas.*
- En general, ni a los mandos ni a los trabajadores les interesa la colaboración de los operarios en las decisiones sobre asuntos estratégicos de la empresa. Por este motivo, prácticamente ningún programa de gestión participativa ofrece a los trabajadores la oportunidad de influir en estas decisiones.*

Para repartir el poder, se necesita repartir información. Sin embargo, existe información confidencial que no puede ser compartida con los trabajadores, bien porque se utiliza para negociar con ellos de

manera ventajosa para la empresa, bien porque no se desea que se filtre a la competencia.

En definitiva, ¿vale la pena ser participativos en la empresa?

Nosotros opinamos que para poder usar la participación con éxito es imprescindible hacer bien las cosas: ser ordenados, controlar los resultados, comunicar eficazmente, escuchar a los operarios, usar el sentido común, tomar datos de la realidad para no discutir sobre percepciones, fijar objetivos y comprobar la evolución de los resultados... Todo esto obliga a realizar una buena gestión y cuando se gestiona bien un grupo, se tiene éxito (suponiendo que todas las demás condiciones se mantengan igual).

Lo que puede haber ocurrido a muchas empresas es que han mejorado su gestión para poder afrontar el reto de ser más participativas y esto es lo que les hace mejorar sus resultados.

Pensamos que el éxito se lograría igual en empresas participativas como no participativas si ambas empezasen bien gestionadas desde el principio.

Sin embargo, la mayoría de las empresas presentan carencias en su gestión porque las urgencias del día a día no permiten que se analicen y atajen las causas de los problemas importantes. Más bien los esfuerzos se dedican a poner parches para que el sistema siga funcionando.

En esta situación, si se quiere pasar a realizar una buena gestión, habrá que hacer cambios. Los cambios principales no requieren una gran inversión de dinero sino de voluntad por parte de todos, mandos y operarios de la empresa. Se trata de poner en marcha algunas

actividades muy simples que nunca antes se habían intentado. Por ejemplo, tener la planta limpia y en orden, realizar unas acciones de mantenimiento productivo, utilizar la gestión visual para tener información rápida de lo que ocurre en la empresa, pensar en las actividades que no añaden valor al producto y tratar de reducirlas, analizar las causas más frecuentes de los problemas en la empresa, etc. Si algo ha quedado ampliamente demostrado en los últimos cuarenta años de estudios sobre psicología en la empresa es que la participación de los operarios es una de las mejores técnicas para reducir las resistencias a los cambios, bien sea porque se toman mejores decisiones o porque las personas, en general, aceptan mejor las decisiones en las que participan.

Resumiendo, si la empresa es nueva y comienza haciendo las cosas bien, no tiene ningún inconveniente para ser participativa. Probablemente no haya una ventaja muy grande por serlo. De modo que la decisión puede tomarse conforme a preferencias personales del estilo de dirección. Sin embargo, si la empresa está ya funcionando y quiere mejorar su gestión, esto pasará indudablemente por la necesidad de implicar a los operarios en el proceso de cambio”.

Para los fines que nos ocupa, este referente nos amplía la significación del análisis de la gestión participativa y del mismo modo nos induce a precisar que si no está direccionado a la modernización vías reformas, entonces muy poco se habrá hecho.

2.2. Bases Teóricas y Epistémicas.

En primer término, señalamos algunos alcances generales sobre lo que se entiende por gestión y participación y la relación de esta última con el Desarrollo Organizacional (DO). A continuación, se aporta evidencia empírica sobre los efectos de introducir prácticas participativas en las instituciones gubernativas, y se contextualiza el actual interés mundial sobre el tema.

Por último, se indicaron las técnicas, las críticas y se mencionan los aspectos más relevantes que conlleva la implementación de la gestión participativa en las organizaciones.

2.2.1. Gestión y participación.

Caracterizar la gestión o la participación por si mismas suponen un conjunto de complejidades; no obstante, y asumiendo los riesgos concomitantes, se estima oportuno contextualizar ambos términos, al menos, en sus alcances generales, antes de acercarse a lo que conllevan ambos vocablos.

La «gestión», por una parte, da cuenta del hacer y por ende, se vincula con todo lo que concierne a la dinámica organizacional. Incluye la cultura, clima, políticas y prácticas de personal, liderazgo, estilos de dirección, resolución de conflictos y todo aquello que comprende el funcionamiento de la organización como el diseño del trabajo, las comunicaciones y el control.

La expresión «gestión pública», en tanto, involucra el funcionamiento de una organización tripulada por funcionarios, y que interactúan con el gobierno, los órganos del Estado y la sociedad civil. Por su parte, «administración pública», en principio sinónimo del término

anterior, se ha ido restringiendo a los aspectos organizativos, legales y estructurales que dan forma a la organización burocrática, por lo que la diferencia entre ambas expresiones es sólo de matices: el estudio de la administración es estático y el estudio de la gestión es dinámico.

La «participación», en cambio, significa «tomar parte», «compartir», alguna cosa, actividad o interés.

La misma, se puede entender en un doble sentido: real u objetivo y subjetivo. En sentido objetivo se puede distinguir una participación activa «tomar parte» (dar o contribuir) y pasiva «tener parte» (recibir). En sentido subjetivo: «sentirse parte».

A secas, la expresión «participación» puede tener un sentido y alcances hasta niveles inaprensibles, si es que no se acota a la perspectiva de una disciplina o enfoque concreto.

Además, la misma puede interpretarse de forma diferente por las personas en diversos países, sin perder de vista que con el mismo término se está haciendo referencia a realidades muy distintas. Es claro, en todo caso, que ningún tópico y entre ellos «participación del trabajador», puede ser cabalmente entendido si no se inserta en el desenvolvimiento histórico del sistema de relaciones industriales del concreto país de que se trate; y el propio sistema de relaciones industriales solamente puede ser comprendido en el contexto de su escenario jurídico, cultural político, económico y social en general.

Ahora bien, una primera aproximación al tema de la «gestión participativa», lleva a concluir que no existe consenso sobre su definición, significado y alcances, pues la literatura emplea diferentes términos para referirse a esta temática como: democracia industrial,

democracia organizativa, autogestión (self-management), participación de los trabajadores, cogestión, codeterminación, control por los trabajadores, participación en la dirección, democracia participativa en el trabajo, democracia en el lugar de trabajo, auto-empleo, auto-gobierno, dirección participativa, dirección de alta implicación, auto-desarrollo o democracia económica.

Para Heller, el tema se ha llamado de muchas maneras distintas (participación, compromiso, semi-autonomía, democracia organizativa, autogestión, estilo de liderazgo, compartir el poder, etc.), y a su juicio, el concepto en que estas palabras se apoyan, se basa en una graduación de la «influencia» ...en este contexto, el proceso de adopción de decisiones puede oscilar entre un alto grado de concentración de poder en pocas manos y un estilo sumamente participativo de compartir la influencia con diverso número de personas. La participación de influencia puede ser directa e informal o indirecta, a través de representantes previamente elegidos, y puede adoptar numerosas formas distintas; pero, como mínimo, debe proporcionar acceso ofreciendo información.

Otras referencias al tema lo conceptualizan y definen como gerencia participativa; gestión participativa; management participativo; compromiso de los empleados; involucración; semi-autonomía; graduación de la influencia; diálogo en la empresa y más recientemente como ciertas formas de empowerment, entre otras.

A nivel de la sociología y de la psicología social, se enfatizan algunos aspectos del liderazgo y de la naturaleza de las relaciones entre los componentes de un grupo de trabajo y adquieren relevancia el tipo

de dirección vigente (autoritario-autocrático, democrático-participativo o de laissez faire), las características de los miembros del grupo, así como las formas de abordar y solucionar los conflictos por mencionar algunos.

A esta confusión terminológica, con implicaciones doctrinarias, filosóficas y prácticas de gestión asociadas, también contribuye de manera determinante el paradigma o enfoque desde el cual se aborda esta temática. Así, por ejemplo, desde la perspectiva política y social la participación se fundamenta en el propósito de redistribuir el poder dentro de la organización y reconoce como causa la contradicción existente entre la situación del trabajador como ciudadano en una sociedad que le ofrece distintas opciones para participar en la adopción de decisiones, y su condición en la empresa en que se desempeña, donde carece de esas oportunidades o bien ellas son muy limitadas.

La doctrina social de la iglesia católica, a su vez, favorece la participación de los trabajadores en el dominio, en la dirección o en las ganancias de la empresa, a partir de la concepción de la empresa como una obra común del capital y el trabajo que debería apuntar al bien común.

Desde una perspectiva ética, se indica que la libertad y dignidad individual de la persona y la solidaridad comprometida en la consecución del bien común, son los valores universales y permanentes que subyacen e informan cualquier proyecto de participación.

A nivel del management, el acento se pone en la gerencia, en la gestión o en ambas, resultando del mayor interés las recomendaciones sobre ciertos enfoques concretos como son las relaciones humanas; recursos humanos y últimamente, por cierto, la calidad total que enfatiza

la idea de involucramiento general de los miembros de la organización, aportando nuevas denominaciones como trabajo en equipo, mejoramiento continuo, control total de calidad, empoderamiento, etc.

Aproximaciones desde el poder, la democracia y la influencia, también aportan antecedentes en relación a esta temática. Al respecto, Mintzberg, distingue entre la denominada democracia representativa (trabajadores en consejos de administración) y la democracia participativa (participación en las decisiones).

Para el profesor Aragón, la diversidad de experiencias y prácticas que pueden encontrarse sobre la participación, son susceptibles de agruparse alrededor de dos enfoques: la «democracia industrial» (lograr el gobierno directo de los trabajadores) y la «gestión participativa» (con la que se hace referencia a formas de participación más débiles menos ambiciosas, donde es la dirección la que toma la iniciativa de involucrar a los trabajadores en la gestión de la empresa), aunque prácticamente ninguna de las experiencias se ajusta exactamente a estos modelos, pudiéndose encontrar diferentes grados de participación en cada uno de ellos.

Haciendo una distinción similar los autores Quintanilla y Bonavía, al referirse a la «participación laboral en las organizaciones», plantean que existirían dos grandes bloques en que se asentaría esta noción: Por un lado, el modelo de la «dirección participativa» que se basa en una delegación del poder a un subordinado por parte del individuo que lo ejerce, y por otro lado el paradigma de la «democracia organizacional», el cual se fundamenta en el principio de la igualdad del poder («un hombre, un voto»).

El primero desarrollado mayormente en Estados Unidos, con un objetivo primordial: aumentar la productividad, y el segundo más europeo busca lograr la consecución de la democracia económica, esto es hacer realidad en el lugar en donde las personas pasan una buena porción de su vida la posibilidad de que éstas decidan también acerca de aquellas cuestiones laborales que les afecten: por ejemplo, las cooperativas.

2.2.2. Participación y DO (Desarrollo Organizacional).

De acuerdo con los autores Brown y Covey, y Pasmore y Fagans, “el paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación”.

Para Robbins, “el agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración... Los siguientes puntos identifican los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

- 1. Respeto por las personas.** Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- 2. Confianza y apoyo.** La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- 3. Igualdad de poder.** Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.

4. Confrontación. No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.

5. Participación, Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones”

El campo del DO se basa en unos fundamentos de valores e hipótesis acerca de las personas y de las organizaciones que tienen implicancias para los líderes y miembros de la organización para tratar con los individuos los grupos y las organizaciones.

En lo que concierne a los individuos, la primera hipótesis sostiene que todas las personas “experimentan impulsos hacia el crecimiento y el desarrollo personales si se proporciona un ambiente que los apoye y que a la vez les ofrezca un reto. La segunda hipótesis es que la mayoría de las personas quiere y es capaz de hacer contribuciones a un nivel más elevado para el logro de las metas de la organización, del que permite la mayor parte de los ambientes organizacionales... las personas que desempeñan el trabajo por lo general son expertas en la forma de hacerlo y en cómo hacerlo mejor.” Las implicaciones de estas dos hipótesis son: “preguntar, escuchar, apoyar retar, alentar a correr riesgos, permitir los fracasos, eliminar los obstáculos, y las barreras, conceder autonomía, asignar responsabilidades, establecer normas elevadas y recompensar el éxito”.

En cuanto a las implicaciones para tratar con los grupos, las hipótesis indican que es necesario: dejar que el equipo florezca; que los

líderes inviertan en los grupos (tiempo y capacitación); que los líderes adopten un estilo de liderazgo en equipo; reconocer que el líder formal no puede desempeñar todas las funciones de liderazgo y comprender que muchos de los problemas de actitudes y de motivación en las organizaciones requieren soluciones interactivas y transaccionales, para lo cual es importante el entrenamiento de los miembros del grupo en habilidades para trabajar en equipo (resolución de problemas, manejo de conflictos y facilitación de comunicaciones interpersonales).

Por último, en lo que respecta al diseño y dirección de las organizaciones, existe bastante evidencia en cuanto a que las formas jerárquicas tradicionales (pirámide pronunciada, órdenes de arriba abajo, agrupamiento funcional, el apego a la línea de mando, comunicaciones formalizadas, etc.), son obsoletas para satisfacer las necesidades del mercado. También, existe conciencia respecto de la disfuncionalidad que implican las situaciones ganar – perder, y la necesidad de avanzar hacia una «dinámica cooperativa» en reemplazo de una «competitiva».

Una hipótesis clave es que «las necesidades y las aspiraciones de los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado de la sociedad», lo que sugiere la conveniencia de facilitar el desarrollo personal. Esta orientación, crea una profecía que se cumple por sí misma. La creencia de que las personas son importantes tiende a dar por resultado que sean importantes. La creencia de que las personas pueden crecer y desarrollarse en términos de la competencia personal y de la organización, tiende a producir ese resultado.

La implicación de esta hipótesis es que: «las personas son el recurso más valioso de una organización; son la fuente de la productividad y de las utilidades y se les debe tratar con cuidado».

De ahí, entonces, que sea posible “crear organizaciones que por una parte sean humanas, que estén orientadas al desarrollo y que deleguen autoridad y, por la otra, que sean de un desempeño superior en términos de la productividad, la calidad de la producción y las utilidades”.

Según los autores Wendell French y Cecil Bell, una de las bases más importantes del DO “es el empleo de un modelo de participación y delegación de autoridad. La participación en los programas de DO no está restringida a las élites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente a toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo. Estos pilares de la práctica del DO están validados tanto por la investigación como por la práctica...

«La participación es un poderoso elixir es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización».

Siguiendo a estos mismos autores, “delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual”.

“Las intervenciones de DO están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización. Por ejemplo, los grupos de trabajo autónomos, los círculos de calidad, la creación de equipos, la retroalimentación de encuestas, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda a futuro, y las verificaciones de la cultura se predicán a todos basándose en la creencia de que la creciente participación conducirá a mejores soluciones a los problemas y mejores oportunidades. Las reglas empíricas como «Involucrar a todos aquellos que están más cerca del problema o parte de la solución» y «Hacer que aquellos que están más cerca del problema sean los que tomen las decisiones», llevan a la toma de decisiones hasta el nivel más bajo en la organización, tratan a aquellos que están más cerca del problema como expertos confiables, y conceden más poder a un mayor número de personas. Las intervenciones del DO son básicamente métodos para incrementar la participación”.

Complementariamente, el avance de la perspectiva fundada en el DO, deja de manifiesto las conclusiones sobre distintos estudios realizados en diversos países sobre la cultura organizacional, y cómo esta resulta determinante en que ciertos contextos favorezcan algunos estilos de dirección por sobre otros.

Además, la evolución de los enfoques sobre gestión de personal, de acuerdo con las investigaciones e intervenciones que éstos propician y que son susceptibles de clasificar en cuestiones de «motivación», «satisfacción» y finalmente de «implicación de personal» (también, denominada «movilización»), resultan particularmente esclarecedoras

para entender la cultura y el entramado de valores en que se basa la gestión organizacional.

La «implicación», es un concepto que se define como “una situación de coherencia, compatibilidad o adecuación entre la persona y el grupo (la empresa) en el que trabaja. La relación entre individuo y empresa ya no es unívoca: se da una interacción entre ambos que hace que se cree y se amplíe dicha implicación. En concreto, ya no es una función de la empresa el construir sistemas que desarrollen esta implicación, si no que ella debe más bien encontrar un área de entendimiento y compatibilidad entre ambos sistemas de valores. Un empleado se siente implicado en la medida en que su éxito personal coincide con el de su empresa. Por tanto sólo puede existir implicación en la intersección entre el sistema de valores de la persona, de su propia percepción del éxito personal y del concepto que ella tenga de sí misma con el sistema de valores de la empresa y su cultura”.

También, el estudio del clima organizacional y dentro de éste, específicamente, de la variable «participación», así como la forma en que ésta se ha operacionalizado para su medición, aportan datos valiosos y relevantes a efectos de este estudio.

Complementariamente, y desde la perspectiva del comportamiento organizacional, se destacó la existencia de un «modelo participativo» opuesto al «autocrático», el cual se inspira y resulta asimilable a la satisfacción de las jerarquías de necesidades de Maslow de orden superior, a los factores de motivación de Herzberg, a los postulados de la teoría Y de McGregor, al estilo positivo de liderazgo, la rejilla de Blake y Mouton, la teoría Z de Ouchi, el estilo participativo de

Hersey y Blanchard, al sistema participativo de Lickert y coherente con las experiencias de los grupos semi-autónomos de trabajo derivados de la perspectiva socio-técnica, el movimiento de la democracia industrial en los países escandinavos, los planes Scanlon, los círculos de calidad y los modelos de Vroom y Yetton y Vroom y Jago.

Al respecto, Lawler III, plantea que dos enfoques totalmente distintos han predominado en los modernos trabajos sobre management; ambos con sus apologistas y su historia, y que implican prácticas muy diferentes y que, a su juicio, se pueden ver como paradigmas o modelos rivales en lo concerniente a la gestión de las organizaciones.

El enfoque tradicional se ha definido como verticalista, piramidal, jerárquico, mecanicista y burocrático”, al que este autor denomina el «modelo de control», y un segundo enfoque que conceptualiza como «modelo participativo», que enfatiza el autocontrol y la autogestión, más nuevo y menos desarrollado que el anterior, que está cobrando popularidad y quizá llegue a transformarse en el modelo dominante.

Este modelo participativo es coherente con los postulados esenciales del DO, y presenta muchas similitudes con lo que Fordyce y Weil denominan «organizaciones sanas».

La presencia de uno u otro modelo, se produce en virtud de ciertas suposiciones que los gerentes tienen acerca de las personas y por ciertas interpretaciones que hacen de las situaciones, todo lo cual subyace en sus mentes y que resultan ser una guía inconsciente, pero poderosa de su comportamiento. Los gerentes tienden a actuar según lo que piensan, lo que significa que el modelo subyacente que prevalece en la gestión de la empresa (principalmente en la oficina de su directivo

máximo) determina el ambiente de la empresa. Sin embargo, así como las organizaciones difieren entre sí, también lo hacen las prácticas en el interior de sus dependencias o sucursales, de acuerdo con las preferencias personales de cada uno de sus gerentes o las condiciones de sus departamentos, en razón de lo cual no existe un solo modelo de comportamiento que sea suficiente para describir lo que sucede al interior de una organización, pero es gran ayuda distinguir una forma de vida de otra.

Similar constatación ha sido destacada por el profesor Lawrence, cuando señala que diversas investigaciones acerca de la cultura organizacional han puesto de manifiesto la importancia de los valores y creencias que se encuentran enraizados en lo más esencial de los sistemas organizacionales y cómo ellos afectan la efectividad de la organización al originar un conjunto de prácticas y procedimientos puestos en ejercicio desde la alta gerencia. Las diferentes modalidades de relación entre cultura y efectividad, se expresarían en las siguientes premisas:

- a)** la efectividad (o la falta de ella) es una función de los valores y las creencias, desempeñada por los miembros de una organización;
- b)** la efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización;
- c)** la efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de manera uniforme, y

d) la efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas y procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización.

Estas cuatro premisas básicas se pueden reducir a formulaciones hipotéticas, de acuerdo a lo cual es posible hablar de:

- a)** la hipótesis de la participación;
- b)** la hipótesis de la consistencia;
- c)** la hipótesis de la adaptabilidad y
- d)** la hipótesis de la misión.

La «hipótesis de la participación» sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. Se enfatiza a partir de ello en los sistemas de orientación de la conducta de los miembros de la organización por normas implícitas y voluntarias, destacando la discrecionalidad individual frente al estricto control burocrático de organizaciones no participativas. Esta hipótesis conduce a una estrategia gerencial en que desde la cúspide de la empresa se busca un desempeño efectivo, mientras que, por otro lado, también conduce a una estrategia del trabajador para lograr un mejor ambiente de trabajo.

Ésta más las otras hipótesis, según el profesor Lawrence, no conforman una batería susceptible de conceptualizarse como teoría dado que las proposiciones pueden ser incluso contradictorias. Para Denison, se trata más bien de puntos de vista (lentes) a partir de los cuales es posible describir, pensar y hasta diagnosticar el quehacer de las organizaciones en lo que se refiere a la relación entre cultura y efectividad. No obstante, ha de tenerse presente que en un importante

estudio que examinó el rendimiento económico de 40 compañías, el propio Denison, descubrió que en general las organizaciones participativas obtenían un desempeño superior a las organizaciones basadas en el modelo de control.

2.2.3. Gestión participativa.

Desde la perspectiva internacional del derecho laboral o de las relaciones industriales, es más propio referirse a este tema como la «participación de los trabajadores en la empresa», sea que ésta se refiera a las utilidades (bonificaciones, gratificación); en las decisiones o en la propiedad. Al respecto, y siguiendo a Ermida, la «participación en la empresa» en sentido amplio, puede entenderse como toda situación que permita al trabajador intervenir en la gestión, propiedad o lucro del capital. La participación en la gestión, en la dirección o en la administración de la empresa se da «cuando los trabajadores asesoran, son consultados, opinan o deciden, según los casos, en asuntos propios de la administración, dirección o conducción de la empresa, cualquiera sea el instrumento utilizado para ello (negociación colectiva, contactos informales, consejos de empresa, integración en el directorio, etc.) y ya sea que constituya una consecuencia de la participación en la propiedad o se presente autónomamente... se trata, en definitiva, de reconocer a los trabajadores o a sus representantes, algún grado de participación en las decisiones que se adoptan en las empresas».

En 1981, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), afirmaba que la participación de los trabajadores era un concepto tan importante como complejo... señalando que lo primero que salta a la

vista es el sentido equívoco del término... Comoquiera que sea la participación de los trabajadores en las decisiones no se presenta bajo una forma estática, determinada de una vez por todas, sino bajo una forma evolutiva, dinámica, que probablemente se vaya plasmando progresivamente. Cualquier definición que se dé sólo puede ser provisional porque las condiciones concretas de la participación están sujetas a cambios no sólo económicos y técnicos, sino también socioculturales.

Entre las dos situaciones extremas -aquella en que los trabajadores no toman parte alguna en las decisiones y se limitan a obedecer órdenes dictadas con las explicaciones absolutamente imprescindibles, nada más, y aquella en que se gobiernan a sí mismos tomando efectivamente las decisiones- existen mil posibilidades. En definitiva, no existe una única clase de participación. La participación de los trabajadores en la empresa y las formas que ésta puede asumir comprenden concepciones, experiencias y aspiraciones numerosas, variadas y en constante evolución.

La participación puede desarrollarse en diferentes niveles organizacionales, en distintas formas: formal e informal, directa e indirecta y según modelos locales o distantes. Las funciones pueden abarcar desde la simple comunicación de informaciones hasta la autogestión, pasando por la presentación de sugerencias, consultas co-influencias y la decisión.

De acuerdo con la investigación bibliográfica realizada, una de las formas de aproximarse al concepto de gestión participativa, es a través de la idea de ubicarla en una especie de un "continuo" que

considera una nula participación hasta el total involucramiento de los trabajadores en la propiedad y toma de decisiones de las organizaciones.

En este continuo, según Davis y Newstrom, la participación se expresa de acuerdo con ciertas zonas de autoridad aplicadas por los gerentes que se complementan con ciertas zonas de participación del empleado en la toma de decisiones, lo que origina determinadas áreas de libertad de trabajo (en ninguna organización existe la libertad absoluta), y así, a lo largo de este continuo, los gerentes pueden:

- **Indicar.** El gerente toma y anuncia las decisiones (Gerencia autocrática);
- **Convencer.** El gerente presenta la decisión de cambio; solicita ideas; convence sobre la decisión (Gerencia benevolente);
- **Consultar.** El gerente solicita ideas antes de decidir (Gerencia consultiva), o el gerente pide al grupo una acción recomendada antes de decidir (Comités de participación tales como círculos de calidad); Reunir. El gerente decide con el grupo: “una persona, un voto”, o;
- **Mantenerse al margen.** El gerente pide al grupo que decida (administración de políticas laxas).

En el mismo sentido, William Anthony, considera cinco enfoques administrativos (administración pre-científica hasta escuela de sistemas) como puntos a lo largo de una línea continua que, en forma aislada o mezclándose, se relacionan con ciertos estilos de administración

(autócrata; autócrata benévolo (paternalismo); administración consultiva; gerencia participativa, y administrador de rienda suelta).

Como podrá apreciarse las dimensiones de ambos continuos, acentúan la predominancia de ciertos estilos de dirección y acotan la gerencia participativa a una de las diversas posibilidades que allí se indican (Existen muchas otras clasificaciones que se refieren a las diferencias y clases de participación, fuentes, materias o contenidos, grados, alcance o intensidad, instrumentos y fundamentos que por razones de espacio no se pueden detallar aquí).

En el planteamiento de un continuo, pero restringiéndolo sólo a la idea del «grado de participación organizacional», también existe el propuesto por Sashkin (1982) y modificado por Quintanilla y Bonavía (1993), en el cual plantean que éste es función del grado de implicación de los trabajadores en cuatro niveles, cada uno de los cuales es más complejo que el anterior, y que son: la participación en los objetivos; segundo en la toma de decisiones; tercero, en la solución de problemas; y cuarto en la participación en el cambio, desde una mínima participación (alienación) hasta una máxima participación (autogestión).

En relación con las múltiples posibilidades, es necesario tener presente que algunos autores sostienen que existiría una especie de «participación óptima», cuando se alcanza un equilibrio entre la actividad de liberación de ideas y el alineamiento o acatamiento de las visiones en una organización.

Se trata del mejor estado posible en una entidad corporativa al producirse flexibilidad cultural resultante de la armonía dinámica entre el desarrollo de ideas y el alineamiento de la organización, o sea, que la

cultura es capaz de cambiar su enfoque de desarrollo de ideas a alineamiento y viceversa cuando ello se requiere.

Por su parte, Davis y Newstrom plantean la necesidad de considerar ciertos factores de contingencia que repercuten en el éxito de los programas participativos, entre ellos la existencia de ambientes restrictivos para la participación como valores y creencias de los ejecutivos, tal como se reflejan en la cultura organizacional o la naturaleza de las tareas, desde la perspectiva de los grados de satisfacción laboral que involucran, así como distintas actividades en las que puede hacerse intervenir al personal.

Así, también, la participación no es algo que pueda aplicarse por igual a todos, y es necesario considerar las necesidades de cada individuo. Es perfectamente posible que existan personas con muy pocos deseos de hacerlo, por ejemplo; expectativas que, en definitiva, pueden traducirse en una sub o sobre participación.

A estas alturas de la discusión, es posible concluir que la gestión participativa es un concepto en evolución y no totalmente decantado. Pudiendo darse diversas manifestaciones, en razón de lo cual una definición operacional de la misma debe necesariamente dar cuenta de todas las posibilidades, y entre éstas, la de Cressey et al, quienes definen la participación como el “conjunto de las posibles formas de implicación que se encuentran en la práctica” resulta ser lo suficiente amplia como para admitir todas las opciones posibles de darse en la realidad.

Por último, y sobre la base de una taxonomía del profesor Aragón, se incluye a continuación una clasificación que intenta resumir

la mayoría de las formas de participación que pueden encontrarse y que se ha intentado ejemplificar conforme a la realidad de los sectores público y privado de nuestro país.

1) Participación Formal o legislada -de jure- (Democracia Organizativa) Control de los Trabajadores:

Comités Paritarios de Higiene y Seguridad (leyes N°s. 16.744 y 19.345)

Comités bipartitos de Capacitación (ley N° 19.518)

Comités de Bienestar, y

Delegados de Personal (Código del Trabajo)

Contratos y convenios Colectivos; Suministro de Información

(Código del Trabajo) Cogestión o Codeterminación

Autogestión

Cooperativismo (Ley de Cooperativas)

Democracia en la empresa o Democracia Industrial.

2) Participación Informal -de facto- (Dirección Participativa)

Simple «Tomar parte» o Intervenir

Consulta, Diálogo

Sugerencias de los funcionarios o empleados

Establecimiento de Objetivos

Toma de Decisiones

Solución de problemas:

Equipos de Progreso e Interfuncionales

Equipos Fuerza de Tareas y Grupos de Desarrollo,

Círculos de Calidad

Grupos Autónomos y Semiautónomos de Trabajo

Equipos servicio - asociación de funcionarios o empresa - sindicatos

Desarrollo de la Cultura del servicio o empresa

Calidad Total

Negociación directivos – subordinados o gerentes – empleados.

3) Otras formas de Participación (Participación Financiera)

Participación en la propiedad (financiera, acciones)

Participación en los beneficios (Incentivos, gratificación, bonos).

2.2.4. El interés por la participación.

Independiente de razones humanistas, éticas y políticas y especialmente de aquellas acciones que se dieron a nivel mundial inspiradas en las experiencias de los países nórdicos de Europa en la década del y que se concentraron en la mejoría de las condiciones de trabajo, en la actualidad, la preocupación e importancia creciente que tiene la participación en general y la gestión participativa en particular, proviene de los avances del management y, en particular del estudio de la gestión japonesa y sus espectaculares resultados, así como también del estudio y seguimiento de algunos procesos de modernización de la gestión pública exitosos y que han servido de modelo o paradigma para muchos países.

Ello, en directa relación con la firme creencia de que por encima de los medios y materias primas de que pueda disponer una organización, el factor diferencial lo constituye el talento, la iniciativa y capacidad de su personal, coherente con el planteamiento de que una

población activa, comprometida y preparada es la principal fuente de crecimiento económico.

Al respecto, Tom Peters (1990) diagnosticando la raíz del retroceso de la economía estadounidense en relación a la japonesa, señalaba que la razón fundamental de su traspié competitivo a nivel mundial obedecía a que no habían sabido sacar provecho al potencial de su fuerza de trabajo, y agregaba que:

La participación se presenta así como el vehículo natural para poner en marcha los recursos de un pueblo o nación y construir su futuro.

Anteriormente, el presidente de la gigantesca compañía de productos electrónicos de consumo, Konosuke Matsuhita (1988) había pronunciado su célebre arenga:

“Nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder. Ustedes no pueden hacer nada al respecto porque su falla es una enfermedad interna que Uds. tienen. Sus compañías se basan en los principios de Taylor.

Peor, sus cabezas están taylorizadas también. Ustedes creen firmemente que la gestión sólida significa ejecutivos por un lado y trabajadores por el otro; en un lado hombres que piensan y en el otro lado hombres que sólo pueden trabajar... Nosotros hemos pasado esa etapa de Taylor, estamos seguros que los negocios se han transformado en algo terriblemente complejo. Sobrevivir es muy incierto en este medio lleno de riesgos, lo inesperado y la competencia. Sabemos que la inteligencia de unos pocos tecnócratas, incluso los más brillantes, es insuficiente para enfrentar estos retos. Solamente la inteligencia

de todos los empleados puede permitir a una compañía vivir con los altos y bajos de los requerimientos de un nuevo ambiente.

Si nosotros vamos a ganar y ustedes van a perder, porque ustedes no son capaces de sacar de su mente un obsoleto taylorismo que nosotros los japoneses nunca hemos tenido.”

Llamada de atención que Stephen Covey (1997), explica así: “para obtener grandes ganancias en la actuación humana -y estoy hablando de cerca de un 500 por ciento, y no de un 5 por ciento- es necesario cambiar fundamentalmente nuestra manera de pensar sobre las personas. Debemos creer que las personas son los activos más valiosos que existen y que son capaces de grandes logros. Y también tenemos que ayudarles a creer en ello”.

2.2.5. El management científico.

Taylor, pionero del estudio del management, propugnaba la especialización en todos los ámbitos y así, por ejemplo, planteaba que las responsabilidades de la empresa debían distribuirse como sigue:

a) la gerencia: debía estudiar minuciosamente el trabajo del operario y precisar y sancionar el mejor método de trabajo (the best way);

b) el nivel de supervisores: debía brindar asistencia técnica permanente y apoyar a los trabajadores, y

c) a los trabajadores u operarios -incapaces y sin formación ni medios para analizar científicamente su trabajo-, sólo les restaba pura y simplemente la ejecución de las tareas de sus respectivos cargos. En el sistema taylorista no hacía falta que

los trabajadores tomaran iniciativas en su actividad, pues tenían derecho sólo a ejecutar tareas simples y repetitivas. Su competencia o entusiasmo en el trabajo no importaban mucho, de hecho, el propio Taylor al describir el perfil del obrero que necesitaba su sistema, afirmaba: « No es un hombre extraordinario, difícil de encontrar, sino un hombre más o menos del tipo del buey».

A juicio de Álvarez de Mon, la huelga de cerebros que Taylor fomenta y ordena en las fábricas y líneas de montaje no es inocua, ni mucho menos, desde una perspectiva estrictamente económica, pues con ella se mata un vivero natural, plural e inagotable de ideas, echando a perder lastimosamente ingentes dosis de talento y creatividad, al prescindir del capital y energía intelectual que vive en la base de la organización, y privilegiando un marasmo de normas, procedimientos y estándares típicos de la administración científica.

Las creencias y filosofías que caracterizaron la gestión científica de Taylor, siguiendo a Belcher, pueden resumirse como sigue:

- La tecnología era el determinante primordial del desempeño organizacional, y el papel de las personas no se consideraba sólo hasta después del diseño técnico;
- Las personas se visualizaban como extensiones de las máquinas y como «repuestos prescindibles»;
- Las tareas debían someterse a una división máxima para que la labor de cada empleado fuera como una receta repetitiva;

- Las aptitudes requeridas por los empleados para desarrollar ese tipo de tareas, eran simples y estrechas en razón de su simplicidad;
- Se favorecía un amplio uso de controles para que los directivos se aseguraran de que las tareas se desarrollaran tal cual fueron concebidas;
- Se requerían muchos especialistas para establecer controles, fijar pautas, redactar procedimientos y monitorear su acatamiento lo que redundaba en una apreciable jerarquía vertical;
- Existía una orientación cuantitativa, enfatizando las mejoras de eficiencia;
- En este contexto, se consideraba a los empleados en baja estima y que tenían poco que aportar, siendo tarea de los directivos el tomar decisiones, resolver problemas y dirigirlos, con lo cual resultaba natural el favorecer una administración de tipo autocrática y vertical.

La aplicación de los principios de la administración científica en la producción automotriz del modelo T de Ford (introduciendo las cadenas de montaje en las fábricas) y su espectacular éxito, resultaron determinantes en que los planteamientos de reducir al máximo los costos por la vía de propender hacia una extrema especialización del trabajo y estandarización de productos, máquinas y procedimientos, y por ende la supervisión estricta y rutinaria de los trabajadores, repercutieran en que más y más empresas adoptaran la división del trabajo, la estandarización

del producto, la estructura jerárquica y el énfasis en la eficiencia. A este sistema, también, se le denominó «fordismo».

Paradójicamente, las bases del éxito del sistema de Taylor sembraron también un proceso lento que terminaría por dejarlo obsoleto. Dos de sus efectos más notorios fueron la actuación limitada de los trabajadores sin que pudieran aumentar sus habilidades, lo que derivó en una pérdida de conocimientos de los trabajadores artesanales que reemplazaron las industrias tayloristas, y la configuración de una organización rígida poco dispuesta al cambio.

Bajo el sistema taylorista, el hombre estaba destinado a terminar alienado: las máquinas que había construido para servirle se habían convertido en sus amos, reduciendo al ser humano a una simple rueda en el complejo engranaje de la producción mecanizada.

Sin embargo, no puede dejar de reconocerse que el modelo «taylorista» contribuyó a la mejora de la productividad industrial en el siglo XX”, y que probablemente, la realización de ciertas ideas del «Estado de bienestar» en varios países europeos en los años cincuenta y sesenta, no hubiera sido posible sin la contribución del «taylorismo», combinado con el «fordismo».

2.2.6. Nuevo estilo de gestión.

Para Suárez, las megatendencias que se observan desde hace un par de décadas: globalización de los mercados; competidores más y más agresivos; ciclos de vida de productos más cortos; mayor diversidad de productos; consumidores más exigentes y complejos; rápida tasa de cambio tecnológico; emergencia de bloques económicos, y rebrotes de

proteccionismo y regulación, han dejado de manifiesto que «el cambio es el talón de Aquiles del sistema de Taylor». Por ello, en las últimas dos décadas hemos visto surgir un nuevo paradigma de administración al que se ha denominado empresa flexible, empresa lean o sin grasa, o producción en masa personalizada, que se origina lentamente en las empresas japonesas, después de la segunda guerra y, en particular, en la empresa automotriz Toyota.

Esta conclusión que hoy parece tan evidente, no debería hacernos olvidar que durante muchos años los nombres de Deming, Juran, Crosby, Shewhart, Feigenbaum, Ishikawa y otros teóricos de la calidad total, fueron ignorados por Occidente. Si bien vivieron en paralelo con otros gurúes del management, en la práctica, sólo han tenido un reconocimiento tardío a partir de la década de los 80 a nivel mundial; incluso, hasta la década de los 90, ninguno de esos nombres aparece en los textos con que habitualmente se estudia administración.

En la década de los 50, Taiichi Ono, ingeniero de producción de Toyota, inventa el sistema de producción por equipos, en inglés lean manufacturing (que integra conceptos como el just in time o kanban japonés), mediante el cual “se devuelve la responsabilidad de la toma de decisiones a los trabajadores de la línea de ensamblado. Es decir que, en lugar de seguir la receta tayloriana de que sean los ingenieros de producción especializados quienes diseñen el trabajo en la planta, son los trabajadores que operan en la línea de producción quienes asumen la responsabilidad de decidir cómo hacerlo. En lugar de recibir instrucciones minuciosamente detalladas sobre cómo hacer una tarea acotada y simple, todo un equipo de operarios tiene la responsabilidad

de decidir, en forma colectiva, cómo resolver un problema de producción complejo”.

Delegar la responsabilidad en equipos de producción limita la división del trabajo, los obreros son capacitados para desempeñar una amplia gama de tareas, para que puedan ser transferidos de un puesto a otro, según las necesidades del momento. Este sistema de producción aumentó de tal manera la productividad y contribuyó con beneficios tan espectaculares para las empresas y la economía del Japón, que pronto fue analizado y copiado por otras firmas, al igual como en su época se imitó el sistema taylorista fordista.

Al inicio de la década de los 80, se consolidó la creencia de los empresarios de que la existencia de trabajadores competentes y comprometidos es un factor imprescindible de alta competitividad, para responder a un mercado que valoriza crecientemente las cualidades y la diversidad de productos y la ausencia de defectos, todo lo cual devino en la decadencia de la organización taylorista del trabajo y en que en un número cada vez mayor de empresas se introdujeran cambios en la organización del trabajo, con vistas a ampliar las definiciones de las tareas, a flexibilizar las delimitaciones entre ellas, y a promover la polivalencia y el trabajo en equipo; además de apreciarse una difusión de la organización basada en los productos en vez de las funciones, y la descentralización; el aumento del número de empresas que adoptan ambos principios de organización (funciones y productos), y la notable difusión, en los años ochenta, de la estructura horizontal de empresas que favorece la comunicación horizontal.

De acuerdo con el profesor Georges Spyropoulos, los cambios tecnológicos y la irrupción de las nuevas tecnologías de información han repercutido fuertemente en la producción y el trabajo, y por ende en el clima social dentro de la empresa y sobre los mecanismos de participación en las empresas europeas; sin olvidar que los cambios producidos en la composición y naturaleza de la fuerza de trabajo constituyen un tercer ejemplo de la revolución del trasfondo económico y social a la cual los mecanismos de participación en la empresa deben hacer frente: espectacular expansión del sector de los servicios, ingreso masivo de las mujeres al mercado de trabajo, precarización del mercado de trabajo, con el desarrollo del trabajo temporero y a duración determinada, del trabajo a tiempo parcial, del trabajo en el propio hogar, del trabajo clandestino o de varias formas de trabajo por cuenta propia. Según Spyropoulos, estos cambios han tenido repercusiones directas sobre la evolución de los sistemas de representación de los trabajadores en la empresa, así como sobre la orientación y el contenido de la participación a este nivel. Por último, una mutación económica que afecta a todos los países es la mundialización de la economía, fenómeno que toma esencialmente dos formas: el crecimiento de las empresas multinacionales y el desarrollo de programas de integración económica regional.

La incidencia y repercusión de estos factores más el desarrollo de la organización basada en productos, la promoción de la comunicación horizontal, así como la búsqueda de los medios para aumentar la adaptabilidad del proceso de producción a los cambios del mercado, significan cierta descentralización de la toma de decisiones,

que a menudo es acompañada por la tendencia a la reducción del número de escalones jerárquicos con vistas a acortar la distancia que separa a la gerencia general de los operarios, 90 resultaron decisivos en el agotamiento del estilo taylorista fordista.

Si bien algunos autores plantean que este estilo de gestión ha sido totalmente superado, gracias al avance del management y especialmente por los aportes y valores indesmentibles del Desarrollo Organizacional y de la Calidad Total, que han enfatizado la importancia de respetar y propugnar por la realización de las personas en el trabajo, abandonando esquemas autoritarios, alienantes y robóticos, otros, sostienen que todavía es demasiado temprano para decir si “como se pretende a menudo” una nueva organización industrial ha reemplazado los antiguos sistemas de producción y el advenimiento de nuevas formas de organización industrial, más flexibles.

No obstante, entre quienes afirman que estamos frente a un nuevo estilo de gestión que reconoce que la gente es la clave del éxito en cualquier organización, se plantean algunos de los siguientes nuevos supuestos:

- Optimización sociotécnica, las organizaciones ahora se diseñan para ofrecer una concordancia óptima entre los sistemas técnicos y sociales;
- Las personas se visualizan en forma complementaria de las máquinas y como un recurso que se debe desarrollar;
- En vez de descomponer las tareas en sus elementos mínimos, las organizaciones ahora las expanden y las enriquecen, a fin de

brindar a los empleados mayor responsabilidad, conocimiento y estímulo;

- Para maximizar los aportes de las personas, existe una preocupación por entrenarlas para ensanchar y expandir sus aptitudes;

- Se favorece una autoregulación, al propender porque controles excesivos cedan ante una autogestión basada en la visión y los valores compartidos;

- Se enfatiza la jerarquía horizontal, por el creciente uso de la autogestión que permite a los supervisores ejercer una gama más amplia de control, y al haber menos controles específicos se reduce la necesidad de especialistas;

- La calidad de los productos, procesos y de la vida laboral son nuevos lemas de este estilo que favorece el que las organizaciones se guíen por un interés en la calidad, la innovación y el valor, en vez del análisis cuantitativo y la eficiencia, y

- La nueva filosofía que enfatiza el compromiso y la participación de los recursos humanos, requiere prácticas de gestión que respalden estos fines, resultando totalmente inadecuado el estilo de gestión autocrático.

De esta forma, y siguiendo a Belcher, la gestión participativa, sería una manifestación de las organizaciones que se han adaptado a un ámbito que ha cambiado: "El estilo tradicional, que funcionaba bien en una era de estabilidad y crecimiento sostenido, es ineficaz en un período de intensa competencia y cambio acelerado y en entornos de

gran incertidumbre. Calidad máxima, productividad y adaptación al cambio son las claves para el éxito en esta era, y una fuerza laboral informada, comprometida y capaz constituyen un requisito para alcanzar estos resultados”.

Si bien los factores enunciados son por sí mismos importantes para explicar la irrupción y avance de lo que se ha denominado «gestión participativa», tampoco debe desconocerse la importancia de otros aspectos concomitantes como la evolución y desarrollo en los niveles de formación y capacitación de la fuerza de trabajo que ya no responde a la época de Taylor en que la misma no tenía educación ni habilidades; el aumento en los niveles de democratización de la sociedad civil; la necesidad de establecer mayor autoridad y poder de decisión hacia los niveles inferiores de la empresa (empowering).

En el ámbito de la gestión pública, en tanto, actualmente, los más prestigiosos especialistas, coinciden en calificar a la participación como la más formidable de las herramientas para producir cambios culturales consistentes, y para asegurar un real impacto o efectividad de las prestaciones de servicios en las demandas de la población y especialmente nivel de los sectores más postergados de la sociedad. Ya ni siquiera se discute su conveniencia en términos ideológicos, pues hoy se admite ampliamente que se trata de una modalidad de gestión que las empresas privadas más competitivas del mundo utilizan eficazmente para desarrollar las potencialidades de su personal, único capital estratégico en el actual mundo complejizado que importa el espectacular desarrollo informático, el avance del conocimiento, las continuas innovaciones y la globalización que afecta al planeta y a nuestras vidas.

Ilustrativas son las experiencias desarrolladas en el campo social reseñadas por el Banco Mundial que demuestran la superioridad de los modelos participativos en comparación con los pobres resultados de modelos tradicionales, burocráticos y de corte paternalista.

Una de las experiencias de vanguardia en la gestión pública es la que han aplicado los gobiernos canadienses, y sobre las cuales Kenneth Kernagham ha observado que:

“Al transformar la organización de un modelo jerárquico tradicional, a un modelo participativo, se da paso a una organización con las siguientes características:

La administración usa métodos innovadores y efectivos para incrementar la participación de los empleados y el trabajo en equipo; existe un alto nivel de confianza y respeto entre los empleados, entre los gerentes y entre empleados y gerentes.

Surge una cooperación entre los grupos que realizan diferentes funciones en toda la organización para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera más efectiva.

Las tendencias hacia la participación en equipo y otras formas de participación de los empleados permiten que los empleados hagan más sugerencias y aumente el número de sugerencias aceptadas.

Los empleados se sienten fuertemente facultados; existe un sentimiento de propiedad grupal sobre los procesos de trabajo, los empleados muestran un orgullo personal por la calidad del trabajo y el sindicato y la administración cooperan para mejorar la calidad.

El poder, las retribuciones, la información y el conocimiento se llevan hasta los niveles más bajos factibles; el facultamiento de los empleados conduce a una nivelación sustancial de la organización.

Las mejoras que resultan de la participación de los empleados se hacen evidentes en los sistemas, procesos, productos y servicios.

Un proceso de encuesta formal regular determina los niveles de satisfacción de los empleados, se emprenden acciones de seguimiento para mejorar las prácticas de manejo de recursos humanos y los planes futuros determinan cómo sostener el momento y el entusiasmo”.

Según Kliksberg, “las experiencias participativas canadienses arrojaron múltiples beneficios. Entre ellos: mejor productividad, moral más alta, reducción de costos, mejor servicio a los clientes, más innovación y creatividad, reducción en el ausentismo y la rotación de personal. Una ventaja adicional de las organizaciones abiertas a la participación, es que demuestran tener una mayor capacidad de atracción de personal calificado y capaz.” Todo lo anterior, ha llevado a sostener a este autor que «la participación es un núcleo central de la gerencia del año 2000», ello como efecto de un cambio de paradigma de extensas implicancias que exige nuevos diseños organizacionales, estilos gerenciales y habilidades.

El modelo deseado para el 2000 es el de organizaciones inteligentes, que aprenden, adaptativas, innovadoras en que la participación es clave, propugnando por estrategias de compromiso

(involucramiento activo del personal) a través de una visión compartida (instrumento eje para la productividad que crea una sensación de vínculo común, da coherencia a las acciones e inspira).

2.2.7. Técnicas y Gestión participativa.

La gestión participativa no equivale a círculos de calidad ni a ninguna otra técnica específica de participación. Las organizaciones que abordan la participación sólo como una técnica de mejora tienden a enfatizar las estructuras de participación grupal (círculos de calidad), cuya efectividad suele durar poco y luego decae el entusiasmo, ignorando que el verdadero poder de la participación, radica en su capacidad para inducir un cambio cultural al fomentar un estilo de gestión participativa.

La participación es una piedra basal de la «calidad de vida laboral» que, a su vez, se entiende como «una congruencia entre las metas personales y organizacionales, o el grado en que los miembros de una organización son capaces de satisfacer importantes necesidades personales a través de sus experiencias con la organización».

Si bien, para Belcher, la participación debe constituir un cambio organizacional respaldado por los directivos, con una perspectiva de largo plazo y sistemas organizacionales reforzadores. Las técnicas, sin embargo, ocupan su lugar y, a su juicio, sin ellas no podría darse un cambio en el estilo de gestión. Las técnicas brindan mecanismos para inducir a los empleados a involucrarse de manera estructurada, representan el lado táctico de la participación en la empresa, son herramientas para impulsar el propósito estratégico de desarrollar un

estilo y clima que maximice las aportaciones del recurso humano a la mejora de la productividad.

El mismo autor, sostiene que la mejor técnica para involucrar a los empleados es situacional y depende del clima de la organización, del nivel de compromiso de los directivos y de la experiencia anterior. Al respecto, propone un continuo o «espectro de técnicas» para lograr involucrar al personal, las cuales clasifica según su grado de sofisticación, requerimientos de apoyo y efectividad, en las siguientes categorías:

Baja participación: técnicas relativamente simples de implementar (costos y tiempo), para informar o recoger sugerencias de los empleados, no involucrando al personal en la resolución de problemas, por ej.: información compartida; retroalimentación por encuestas; técnica del grupo nominal y sistemas de sugerencias, las cuales pueden ser razonablemente efectivas en organizaciones tradicionales;

Estructuras paralelas: técnicas que trascienden a la generación de ideas y comprometen a los empleados en la resolución de problemas. La participación se da fuera de la línea, por ej.: fuerzas de tareas, círculos de calidad, equipos de participación empresarial-sindical y otros equipos resolución de problemas que no están integrados a la estructura y a las prácticas de la organización (son paralelos a la organización formal). Estas técnicas, requieren más tiempo y recursos y mayor compromiso de los directivos con el proyecto de participación de los empleados, y

Alta participación: técnicas que conllevan una reestructuración laboral, de mayor complejidad, que integran e institucionalizan las prácticas participativas como algo cotidiano y dentro de la línea., por ej.: equipos laborales naturales y equipos laborales autónomos. Estas técnicas son muy sofisticadas y como representan una ruptura radical con las prácticas tradicionales, requieren gran compromiso de los directivos.

Para Belcher, conocer este espectro de técnicas «constituye un patrimonio valioso para cualquier organización que desee administrar su esfuerzo de participación de los empleados de modo sistemático», siendo necesario, además, considerar que «la participación es un proceso en constante evolución y crecimiento, y el éxito final depende de la aptitud de la compañía para incrementar conscientemente el nivel y sofisticación de sus actividades participativas».

Por último, y en una perspectiva trascendente más que instrumental y que se declara alejada de la teoría administrativa tradicional, las metodologías para potenciar el diálogo como experiencia de aprendizaje de triple ciclo resultan plenamente concordantes con aproximaciones que favorecen procesos de investigación acción. Al respecto, el marco conceptual elaborado por el profesor Eduardo Acuña, no sólo permite contribuir en la comprensión de los procesos de diálogo, sino que también aporta una sistematización de enfoques y metodologías a partir de las contribuciones metodológicas de Freire; el proyecto sobre el diálogo del Massachusetts Institute of Technology (MIT) □cuyos fundamentos se basan en los planteamientos del filósofo Buber, el psicólogo P. de Mare y de David Bohm; de los aportes del

Instituto Noruego de Investigaciones del Trabajo, y de los trabajos de Argyris y Schein.

2.3. Definiciones Conceptuales.

2.3.1. La gestión local participativa.

La gestión participativa para el desarrollo local es entendida como el saber hacer de las municipalidades y las organizaciones locales. Es un proceso dinámico, donde los diferentes actores locales, públicos y privados articulan sus intereses alrededor de un objetivo común.

Uno de los instrumentos por excelencia es el Plan Integral de desarrollo. Este es a la vez un proceso, y un instrumento. En tanto proceso, se define como un conjunto de acciones y tareas que involucran a los actores políticos, sociales y económicos en la definición de objetivos y acciones para el desarrollo local. Como instrumento, constituye un marco conceptual que facilita la concertación para la toma de decisiones. Si bien hablamos de procesos, quienes lo conducen deben ser capaces de determinar las fases que vayan mostrando en el tiempo resultados concretos ante la población.

Cada vez más gobiernos locales apuestan por una gestión participativa. La participación de la población en las diferentes etapas de un proceso de elaboración y gestión de un plan de desarrollo, legitima las acciones de la municipalidad y fortalece las capacidades de los actores. Un Plan de desarrollo local realizado de manera participativa se convierte así en el plan de la ciudad, y no sólo de la municipalidad. Constituye el eje articulador que deberá facilitar la construcción de un objetivo común para la comunidad, garantizando la sostenibilidad del

proceso y reafirmando las identidades locales. Sin embargo existen una serie de elementos para la gestión democrática local que no sólo dependen del espacio local, sino de su articulación con espacios mayores, es decir con la ciudad y con el país. (Mariana Llona. DESCO / Lima, Perú).

2.3.2. El modelo de la nueva Gestión Pública (NGP).

La NGP **busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz.** Para este enfoque, es imperativo el **desarrollo de servicios de mayor calidad** en un marco de sistemas de control que permitan **transparencia en los procesos** de elección de planes y resultados, así como en los de **participación ciudadana**, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas.

Es un enfoque que **intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas.**

Es decir que la NGP es un búsqueda de **lograr una mayor productividad en eficiencia colectiva**, porque no sólo se espera el cumplimiento de metas por parte de la responsabilidad de liderazgo de quienes la dirigen sino y fundamentalmente es cuánto hemos comprometido al ciudadano en aquel éxito.

En síntesis la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre:

a) La formulación estratégica de políticas de desarrollo y gestión.

- b) La gradual eliminación del modelo burocrático hacia una GESTIÓN POR RESULTADOS.
- c) La creación del valor público.
- d) El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado.
- e) El mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

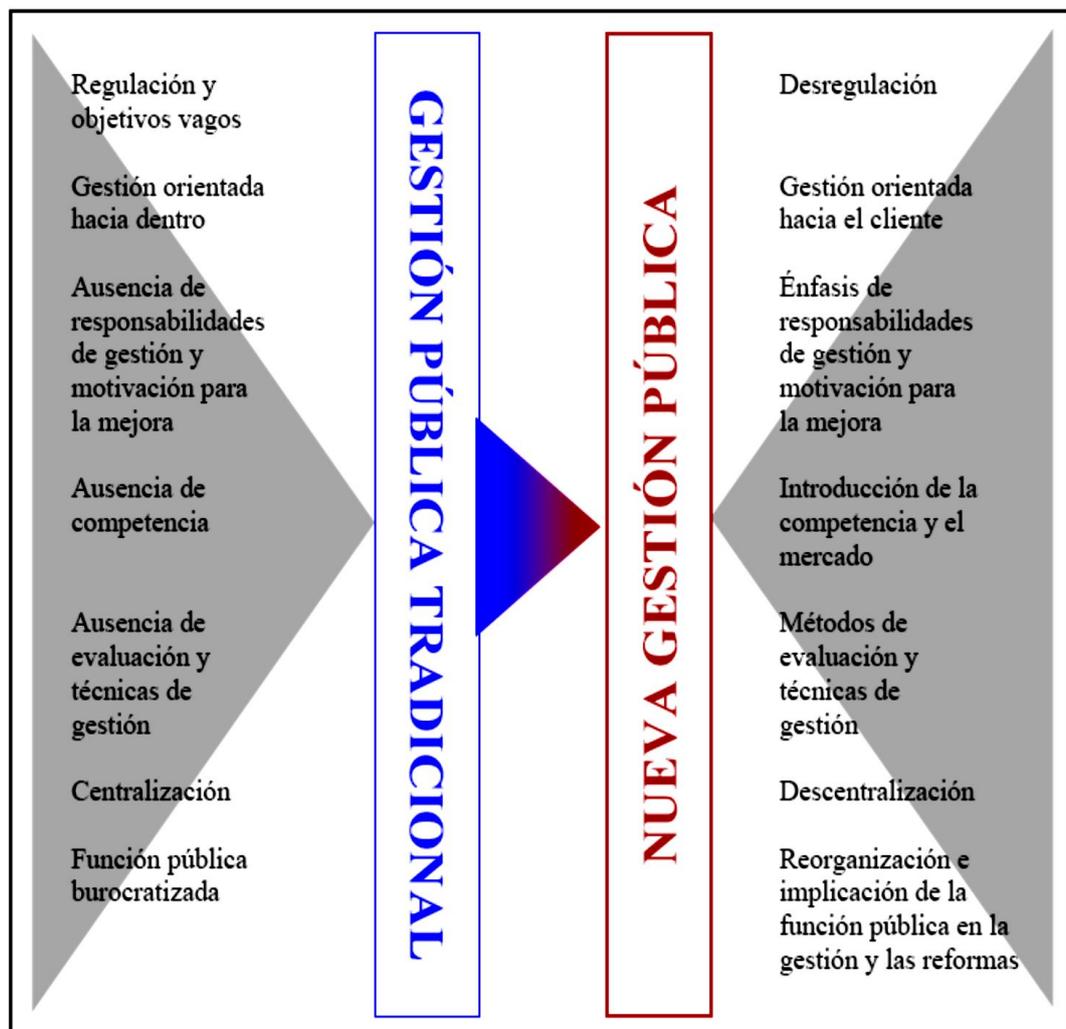
La **OCDE** (1995: 28 y 1997: 37-50) considera que esta nueva forma de gestión de la Administración Pública se caracteriza por las líneas maestras que se exponen a continuación:

- **Desregulación.** Este planteamiento busca la disminución de reglas y normas en el Sector Público, intentando a la vez que las que existan permitan un planteamiento estratégico de la gestión a través de la flexibilidad en su aplicación.
- **Descentralización de los poderes de la gestión.** La idea de descentralización supone la creación de unidades (entidades, agencias, etc.) más reducidas, con flexibilidad en las normas a aplicar y abandonadas a merced del mercado.
- **Énfasis** en las responsabilidades de los gestores y motivación para la mejora.
- **El reforzamiento de las capacidades estratégicas del centro,** junto con la reorganización e implantación de la función pública en la gestión y las reformas.

- **Gestión** más orientada hacia el cliente.
- **La introducción** de la competencia y el mercado.
- **Utilización de métodos de evaluación** y técnicas de gestión aplicadas en el ámbito empresarial.

IMAGEN N° 02

Gestión Pública Tradicional versus Nueva Gestión Pública



Fuente: Adaptado de Montesinos Julve (1998)
 (Autor: Lic. Adm. Rodolfo Chanduvi Vargas)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo de investigación.

Como antes se dijo, esta investigación teórico práctico, se enmarcó en un nivel exploratorio descriptivo, es decir, reconoce que no existen estudios específicos sobre la temática en nuestro país, pero si existen experiencias de otros⁸, y sólo pretende reunir un conjunto de antecedentes que contribuyan a caracterizar en sus aspectos fundamentales la realidad objeto de estudio.

El compromiso inicial al inscribir este proyecto de investigación⁹, planteaba que mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de datos (encuestas y cuestionarios), la realización de entrevistas complementarias y de

⁸ HERNÁNDEZ, Roberto et. al., Metodología de la Investigación, editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997, pp. 69-70.

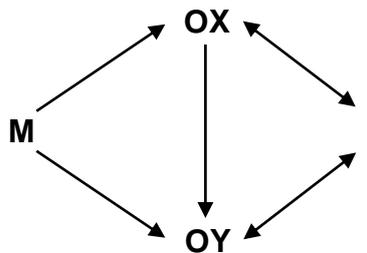
⁹ RAMÍREZ G., Carlos, Pre Inscripción a Desarrollo de Tesis, Anexo N° 1, p. 2, Proyecto de Tesis de Grado, Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional, Universidad Diego Portales, 1997

la observación, esperaba tratar de aportar elementos objetivos que permitieran visualizar la posible brecha que pudiese existir entre el marco de referencia conceptual, la definición o proyecto gubernamental que se pretende implementar y la opinión de jefaturas y funcionarios, y así contribuir a consensuar un diagnóstico entre los actores que sirva de punto de partida para orientar las intervenciones susceptibles de emplear y materializar el cambio organizacional deseado en el marco de la estructura orgánica del Gobierno Regional de Huánuco y las Direcciones Sectoriales.

Por otra parte, y desde la perspectiva del DO, es necesario destacar que la investigación estuvo permanentemente influenciada por el modelo de consultoría de procesos, es decir se trató de asumir un rol de «consultor» que colabora con un sistema cliente y que, en ningún caso, promueve su visión o voluntad¹⁰ que signifique prescribir o recomendar acciones con prescindencia de los actores.

3.2. Diseño y esquema de investigación.

El diseño que se utilizó en la investigación fue por objetivos, conforme el esquema siguiente:



M: Muestra.

¹⁰ SCHEIN, Edgar H., Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional (Process Consultation Volume I, Its Role in Organization Development, 1988), volumen 1, 2a ed., editorial Addison-Wesley Iberoamericana, U. S. A., 1990.

O: Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables.

X, Y: Representan las variables de investigación.

3.3. Población y Muestra.

3.3.1 Población.

Para los fines de nuestra investigación la población tuvo como unidades de análisis no a las personas, sino las organizaciones de la estructura del gobierno regional y las direcciones sectoriales que están dentro del ámbito de la región. Todas ellas conforman 30 unidades de análisis. Esto lo analizamos en el Plan de Desarrollo Concertado Regional Huánuco al 2021, Manual de Organización y Funciones, Reglamento de Organización y Funciones, Plan Estratégico Institucional y otras herramientas de gestión del Gobierno Regional Huánuco. Además nos basamos en la estructura del Estado Peruano para contabilizar las Direcciones Sectoriales a través de la Direcciones Regionales.

3.3.2. Muestra.

Nuestra muestra fue no probabilística porque como se dijo en la sección anterior, se trabajó con las 30 unidades conformantes de la estructura orgánica de la región.

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Para fines deductivos-cuantitativos, donde la generalización o extrapolación de resultados hacia la población es una finalidad

en sí misma, las muestras dirigidas implican algunas desventajas. La primera es que, al no ser probabilísticas, no es posible calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos calcular con qué nivel de confianza hacemos una estimación. Esto es un grave inconveniente si consideramos que la estadística inferencial se basa en la teoría de la probabilidad, por lo que las pruebas estadísticas en muestras no probabilísticas tienen un valor limitado a la muestra en sí, más no a la población. Es decir, los datos no pueden generalizarse a esta. En las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.

La única ventaja de una muestra no probabilística –desde la visión cuantitativa– es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.” (Hernández: 2010:190)

3.4. Instrumentos de recolección de datos.

Atendiendo el alto número que significa el estudio de los servicios públicos que conforman el universo objeto de investigación –Gerencias Regionales y Direcciones Regionales- se refiere que el diseño de la investigación fue del tipo survey, o sea, que privilegió el uso de cuestionarios como método principal para recopilar información y, en menor medida, de entrevistas, las cuales se concentraron en informantes calificados y complementariamente de la observación participante cuando ello fue posible y recomendable.

3.5. Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos.

Para el procesamiento y la presentación de la información se utilizó el software SPSS 22 principalmente.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Resultados del trabajo de campo.

El trabajo de campo se realizó entre los meses de setiembre y octubre del 2015, con la participación de los funcionarios públicos del Gobierno Regional de Huánuco, dichos resultados fueron los siguientes:

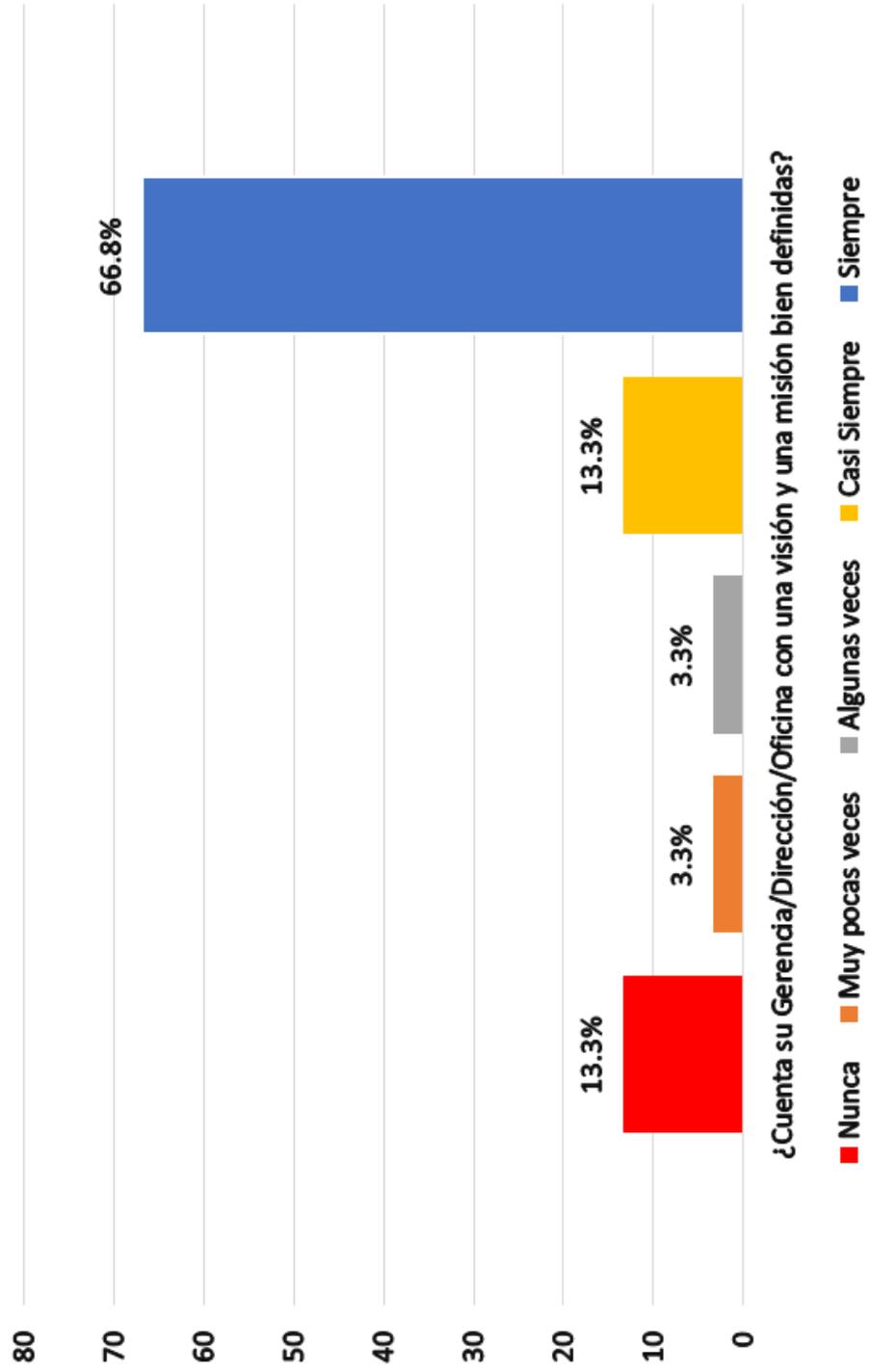
CUADRO N°01**CALIFICACION DE LA MISION Y VISION ESTRATEGICA SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 01:</u>		
¿Cuenta su Gerencia/Dirección/Oficina con una visión y una misión bien definidas?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	66,8%
Casi siempre	4	13,3%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°01**, a la pregunta **¿Cuenta su Gerencia/Dirección/Oficina con una visión y una misión bien definidas?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 66,8% dijo que **Siempre**; el 13,3% respondió que **Casi siempre**; el 3,3% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que tan solo el 13,3% manifestó que tanto la visión y misión institucionales no estaban bien definidos. Pero lo valioso es que la mayoría de Gerentes, Sub Gerentes, Directores y Jefes de Oficina afirmaron que la visión y misión están bien definidas. El **GRÁFICO N°01** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 01



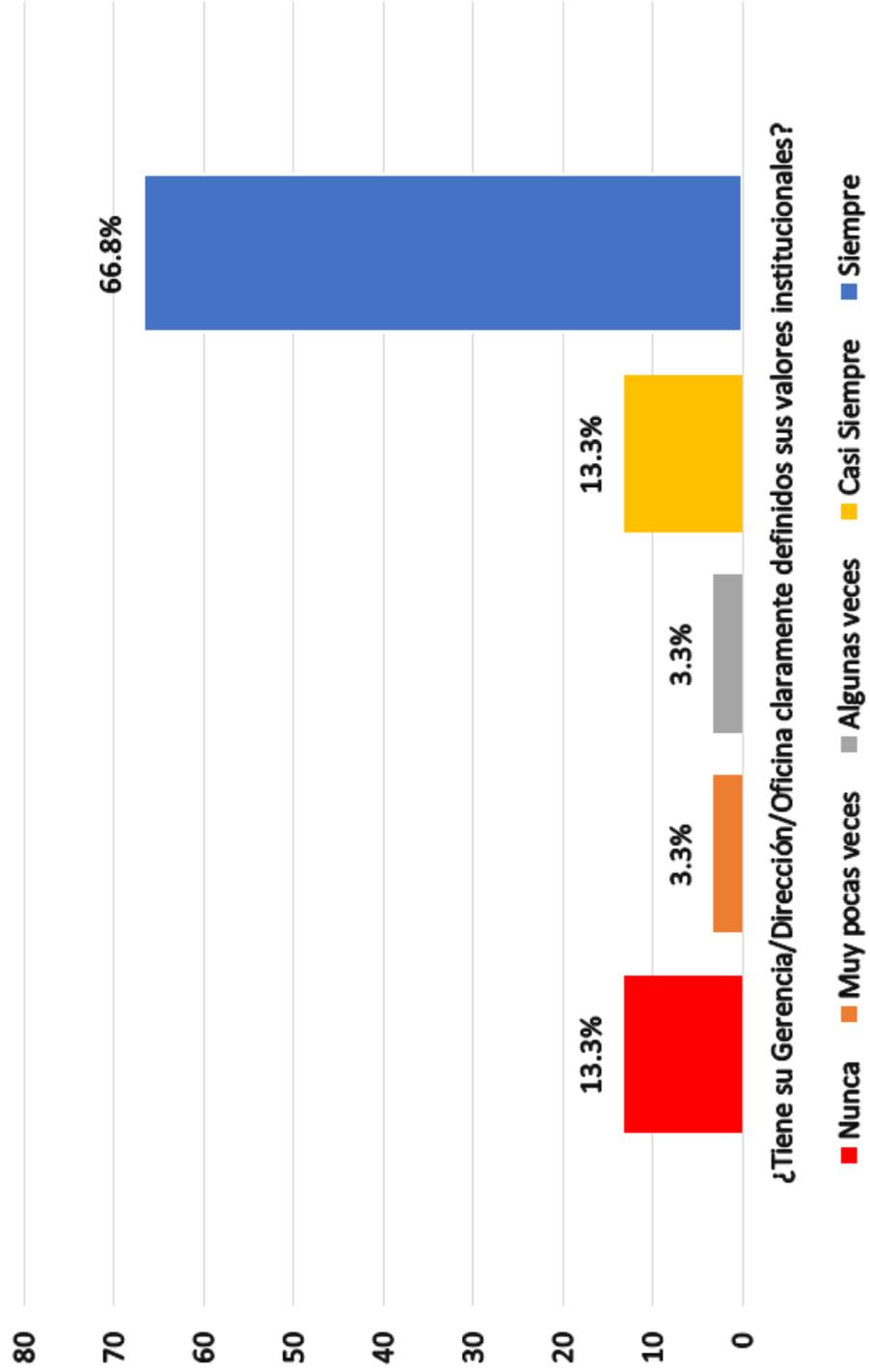
CUADRO N°02**CALIFICACION DE LOS VALORES INSTITUCIONALES SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 02:</u> ¿Tiene su Gerencia/Dirección/Oficina claramente definidos sus valores institucionales?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	66,8%
Casi siempre	4	13,3%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°02**, a la pregunta **¿Tiene su Gerencia/Dirección/Oficina claramente definidos sus valores institucionales?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 66,8% dijo que **Siempre**; el 13,3% respondió que **Casi siempre**; el 3,3% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que tan solo el 13,3% manifestó que los valores institucionales no estaban bien definidos. Pero lo valioso es que la mayoría de Gerentes, Sub Gerentes, Directores y Jefes de Oficina afirmaron que los valores institucionales están bien definidas. El **GRÁFICO N°02** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 02



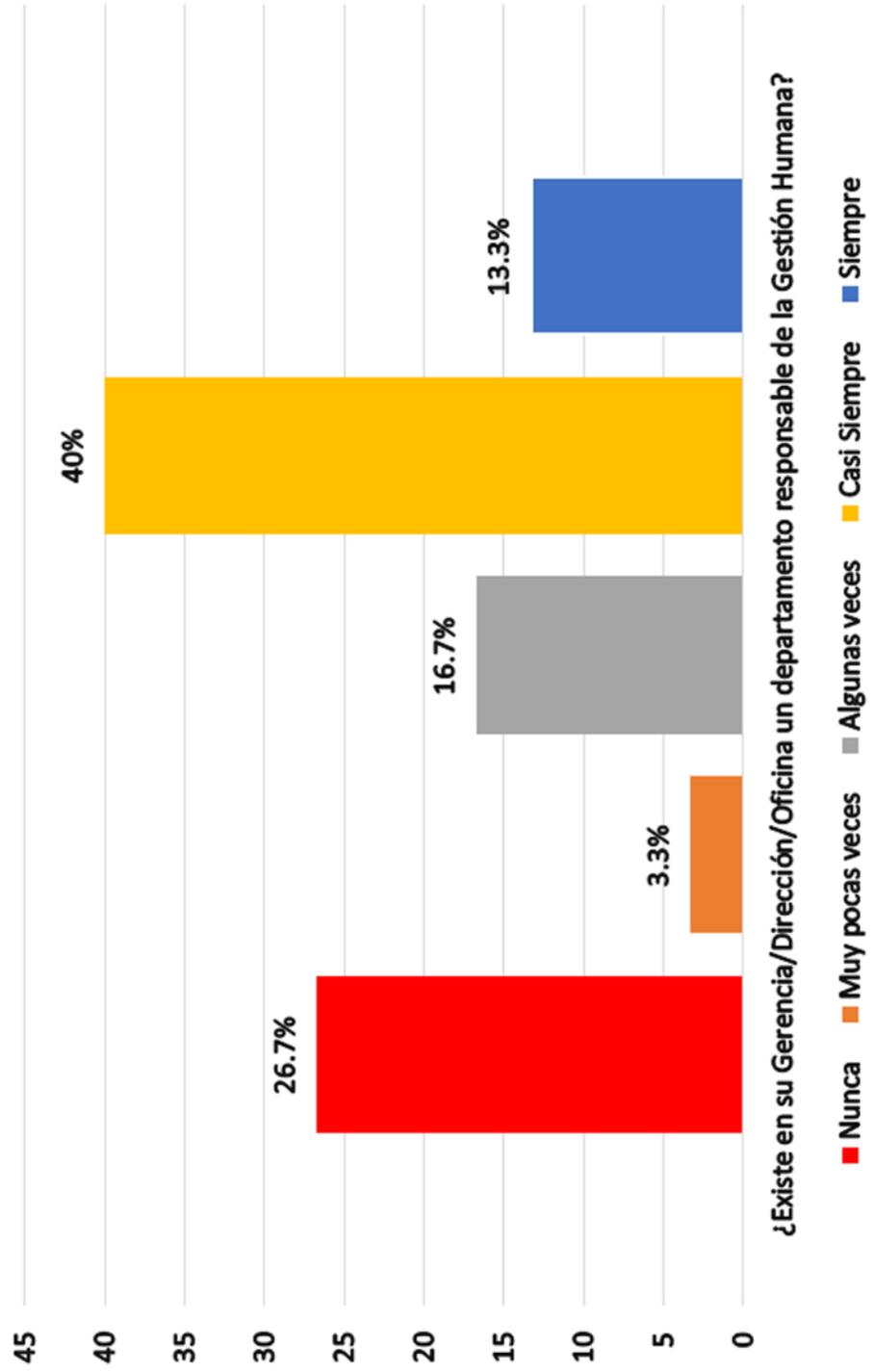
CUADRO N°03**EXISTENCIA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 03:</u>		
¿Existe en su Gerencia/Dirección/Oficina un departamento responsable de la Gestión Humana?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	12	40,0%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	8	26,7%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°03**, a la pregunta **¿Existe en su Gerencia/Dirección/Oficina un departamento responsable de la Gestión Humana?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 13,3% dijo que **Siempre**; el 40,0% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,7% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que un importante 26,7 % manifestó que no existe un departamento responsable de la Gestión Humana. Sin embargo, en su mayoría los Gerentes, Sub Gerentes, Directores y Jefes de Oficina afirmaron que si existe un departamento responsable de la Gestión Humana. El **GRÁFICO N°03** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 03



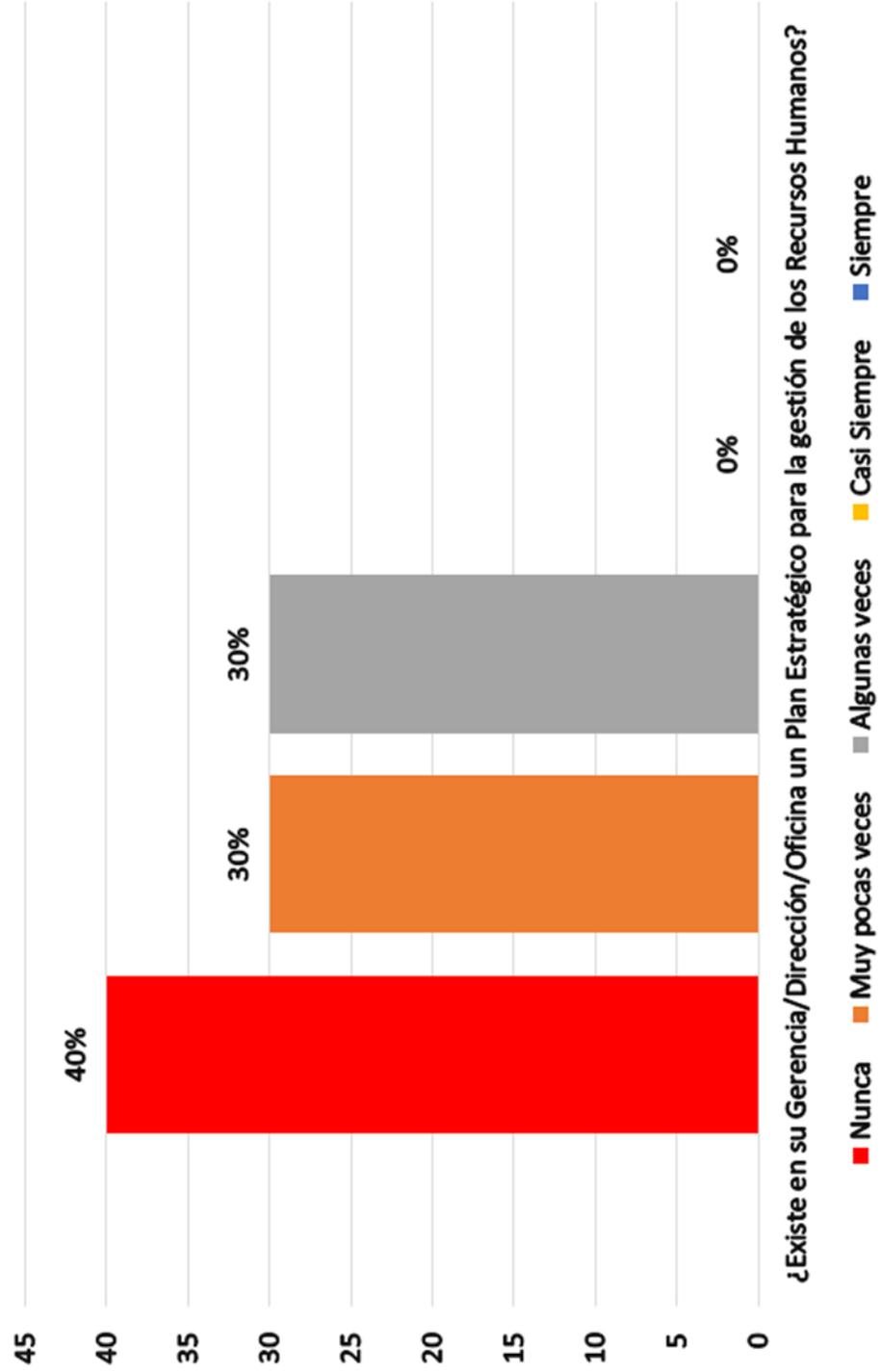
CUADRO N°04**EXISTENCIA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 04:</u> ¿Existe en su Gerencia/Dirección/Oficina un Plan Estratégico para la gestión de los Recursos Humanos?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	9	30,0%
Muy pocas veces	9	30,0%
Nunca	12	40,0%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°04**, a la pregunta **¿Existe en su Gerencia/Dirección/Oficina un Plan Estratégico para la gestión de los Recursos Humanos?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 0,0% dijo que **Siempre**; el 0,0% respondió que **Casi siempre**; el 30,0% **Algunas veces**; el 30,0% contestó **Muy pocas veces**; y el 40,0% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que no existe un Plan Estratégico para la gestión de los Recursos Humanos en todas las áreas del Gobierno Regional de Huánuco. El **GRÁFICO N°04** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 04



CUADRO N°05**ARTICULACION ENTRE EL PLAN DE LA GERENCIA/DIRECCION/OFICINA
CON EL PLAN DEL GOBIERNO REGIONAL SEGÚN VALORACION DE LOS
GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 05:</u> ¿Este Plan está vinculado a la estrategia institucional del Gobierno Regional de Huánuco?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	8	26,7%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	12	40,0%
TOTAL	30	100,0%

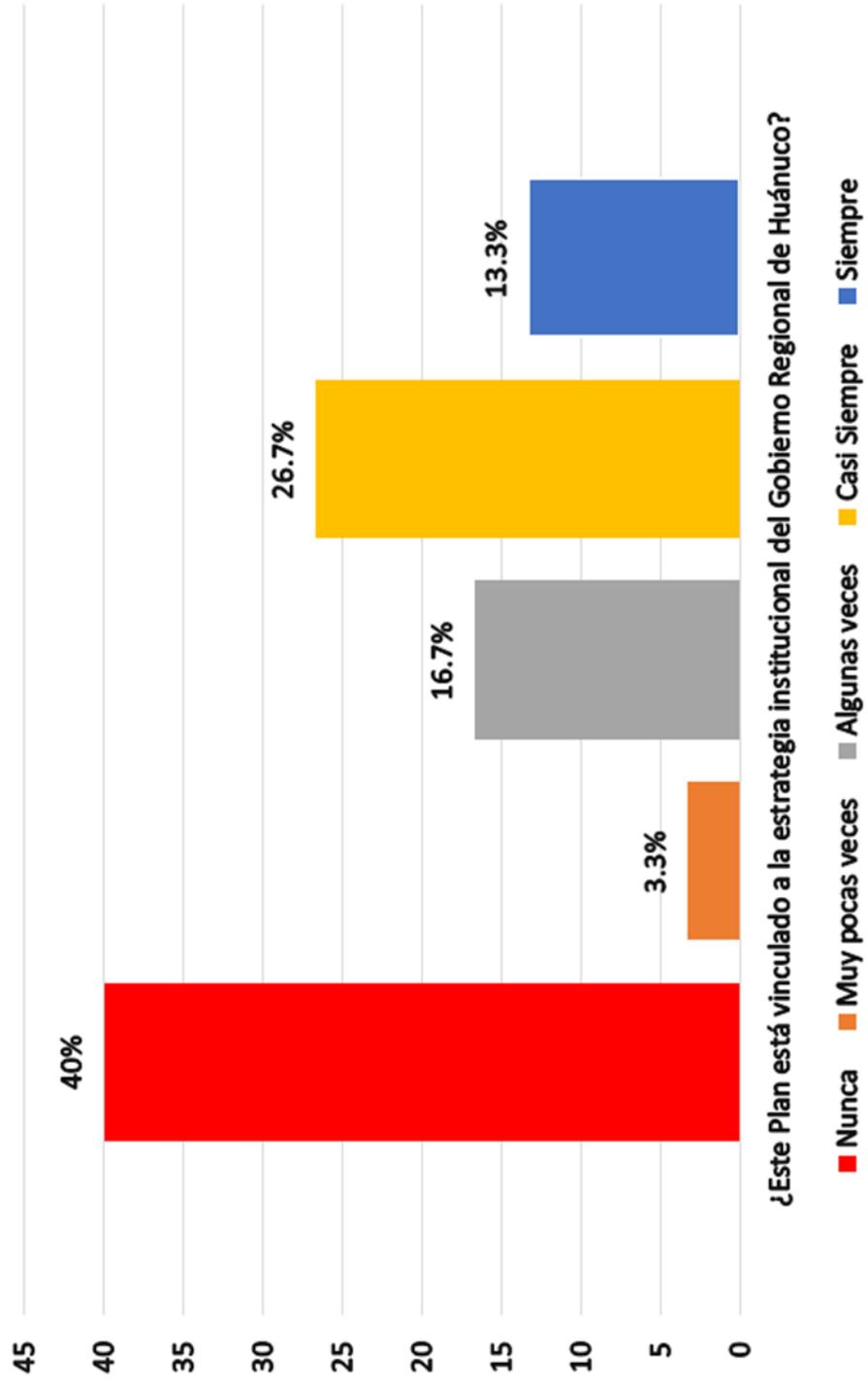
FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°05**, a la pregunta **¿Este Plan está vinculado a la estrategia institucional del Gobierno Regional de Huánuco?**

El 13,3% dijo que **Siempre**; el 26,7% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 40,0% dijo que **Nunca**.

Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que el 40,0% manifestó que no hay un Plan que se vincule a la estrategia institucional del Gobierno Regional de Huánuco. Sin embargo, los Gerentes, Sub Gerentes, Directores y Jefes de Oficina afirmaron que existe en la estrategia institucional un Plan Estratégico de Gestión del Recurso Humano para todas las áreas de la institución, por lo que a pesar de no tener un plan estratégico de la Gerencia/Dirección/Oficina, se hace uso del Plan del gobierno Regional. El **GRÁFICO N°05** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 05



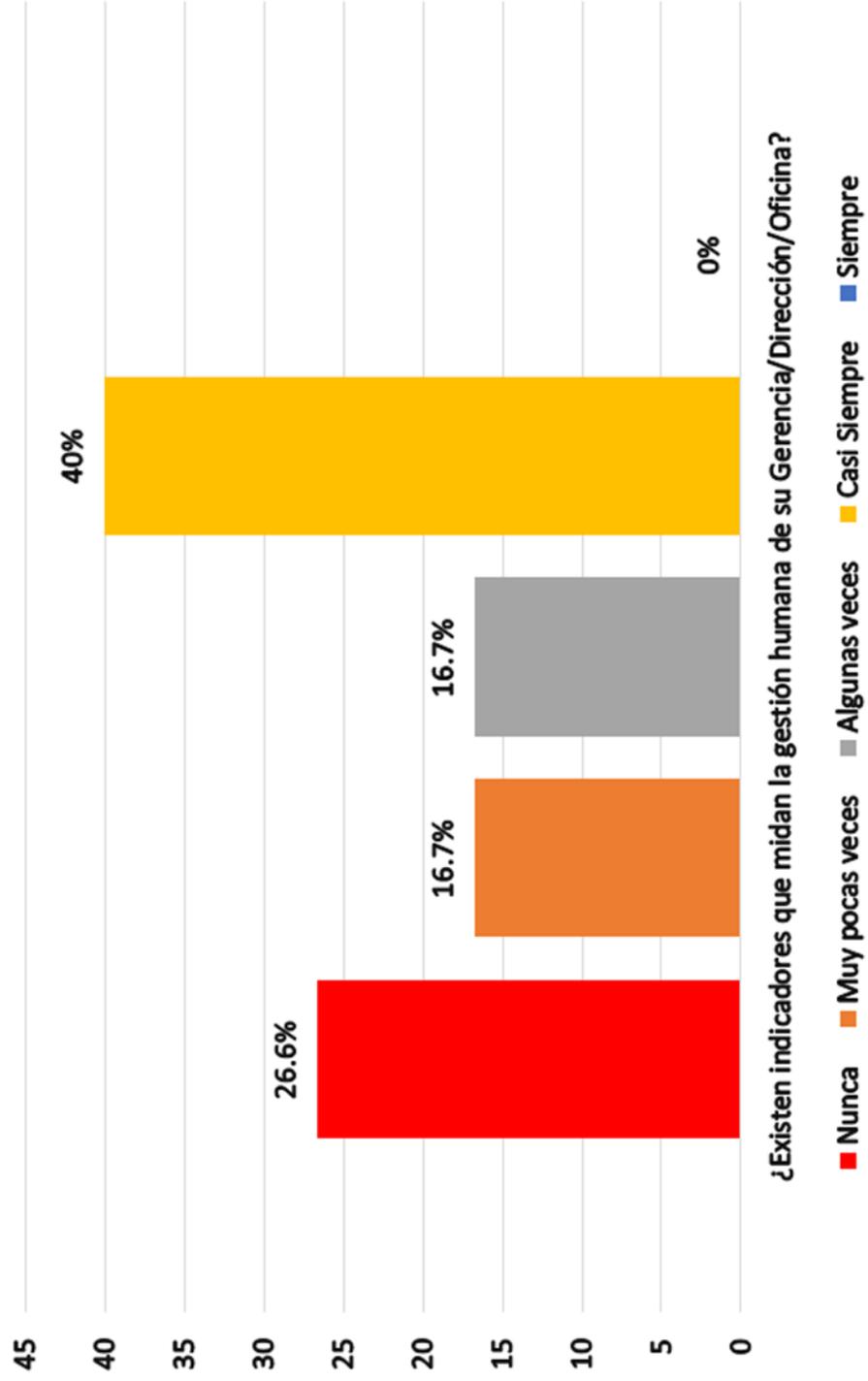
CUADRO N°06**MEDICION DE INDICADORES DE LA GESTION HUMANA SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 06:</u> ¿Existen indicadores que midan la gestión humana de su Gerencia/Dirección/Oficina?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Casi siempre	12	40,0%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	8	26,6%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°06**, a la pregunta **¿Existen indicadores que midan la gestión humana de su Gerencia/Dirección/Oficina?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 0,0% dijo que **Siempre**; el 40,0% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,6% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que con el 40,0% de encuestados manifestaron que si existen indicadores que miden la gestión humana en su área respectiva; sin embargo el 26,6% afirma que no existen esos indicadores, por lo que se determina que los indicadores aun no son implementados por algunas Gerencias y Direcciones. El **GRÁFICO N°06** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 06



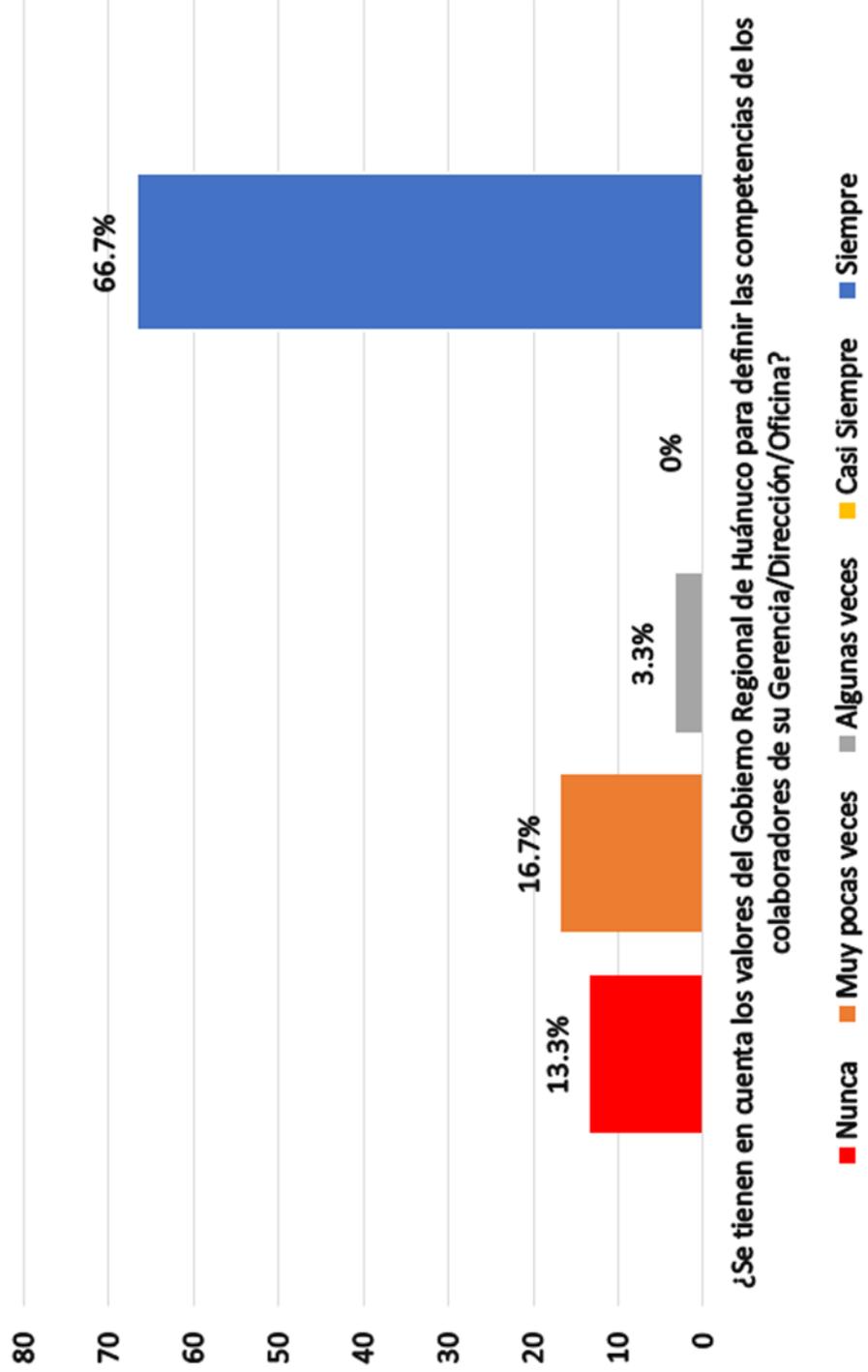
CUADRO N°07**VALORES DE LA INSTITUCION COMO PARTE DE LA COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES SEGÚN LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 07:</u> ¿Se tienen en cuenta los valores del Gobierno Regional de Huánuco para definir las competencias de los colaboradores de su Gerencia/Dirección/Oficina?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	66,7%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°07**, a la pregunta **¿Se tienen en cuenta los valores del Gobierno Regional de Huánuco para definir las competencias de los colaboradores de su Gerencia/Dirección/Oficina?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 66,7% dijo que **Siempre**; el 0,0% respondió que **Casi siempre**; el 3,3% **Algunas veces**; el 16,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que la mayoría con 66,7% considera que los valores del Gobierno Regional de Huánuco si se tienen en cuenta para definir las competencias, lo que demuestra la importancia que se tiene en el tema de “valores”. El **GRÁFICO N°07** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 07



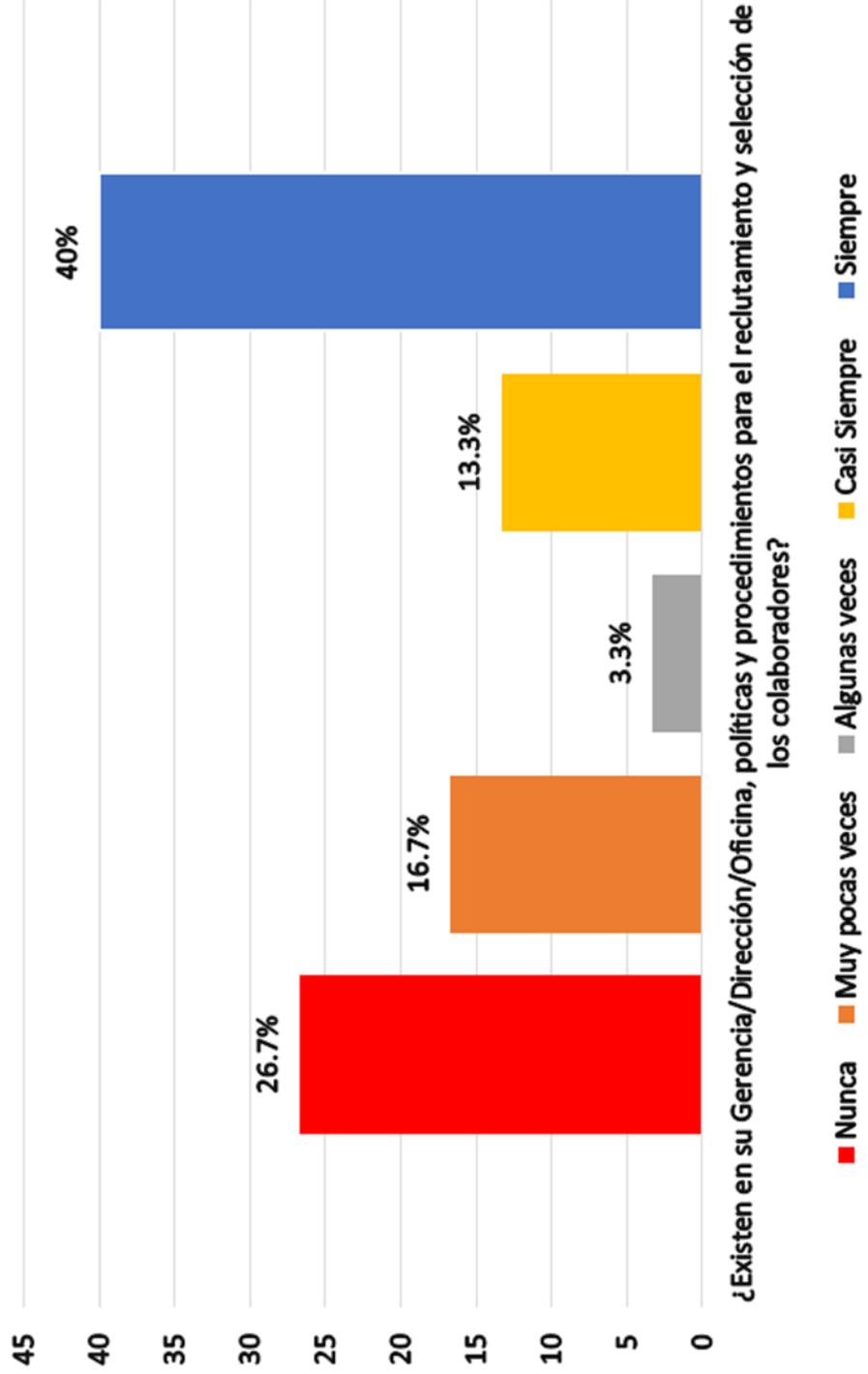
CUADRO N°08**CALIFICACION DE LA SELECCIÓN DE COLABORADORES SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 08:</u> ¿Existen en su Gerencia/Dirección/Oficina, políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de los colaboradores?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	40,0%
Casi siempre	4	13,3%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	8	26,7%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°08**, a la pregunta **¿Existen en su Gerencia/Dirección/Oficina, políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de los colaboradores?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 40,0% dijo que **Siempre**; el 13,3% respondió que **Casi siempre**; el 3,3% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,7% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que si bien un significativo grupo de encuestados 40,0% respondió que si existen políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de colaboradores, aun el 26,7% considera que no existen tales mecanismos de selección. El **GRÁFICO N°08** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 08



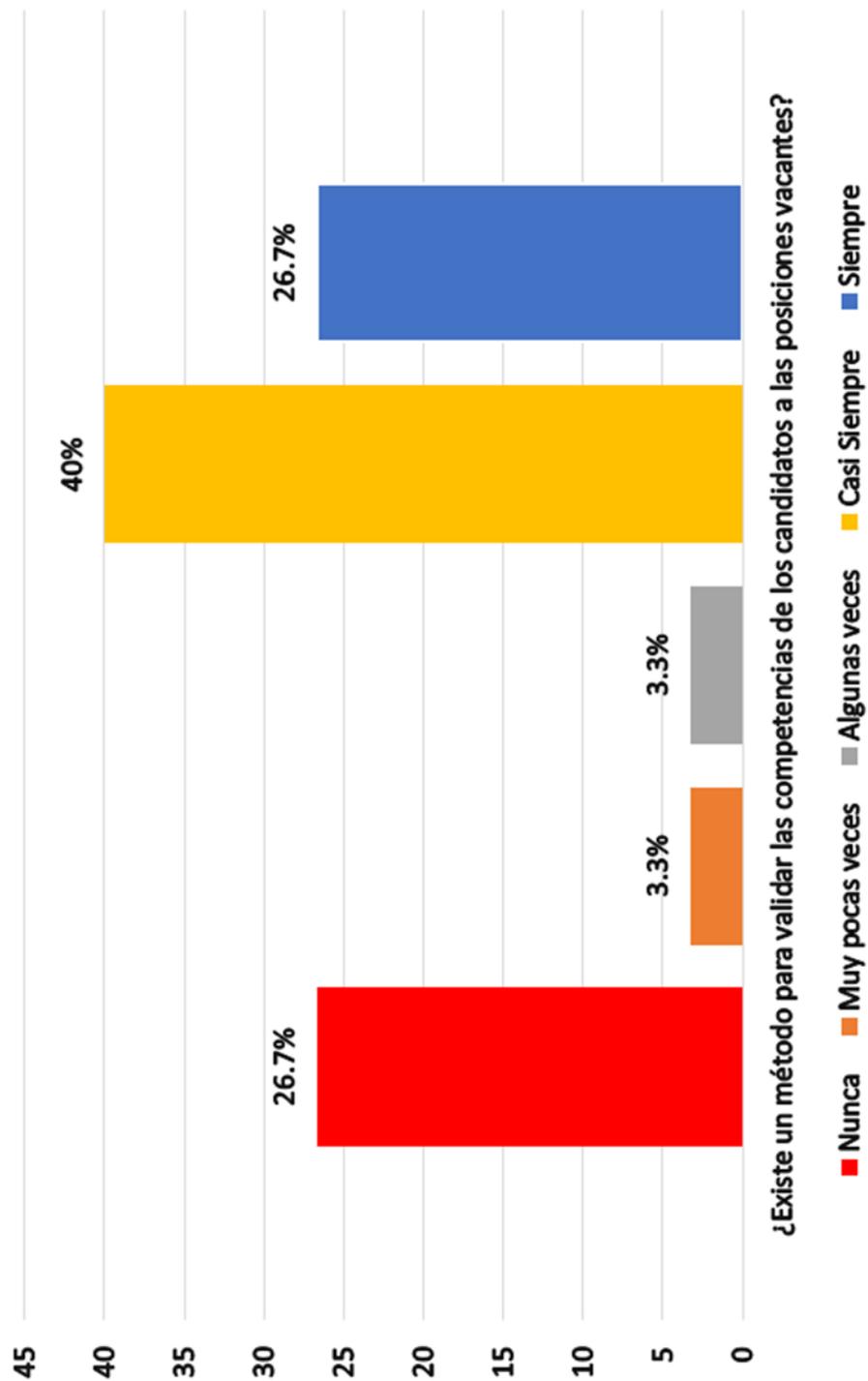
CUADRO N°09**CALIFICACION DEL METODO DE VALIDACION DE LAS COMPETENCIAS
SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 09:</u> ¿Existe un método para validar las competencias de los candidatos a las posiciones vacantes?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7%
Casi siempre	12	40,0%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	8	26,7%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°09**, a la pregunta **¿Existe un método para validar las competencias de los candidatos a las posiciones vacantes?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 26,7% dijo que **Siempre**; el 40,0% respondió que **Casi siempre**; el 3,3% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,7% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que si existe un método para validar las competencias de los candidatos a las vacantes que pudieran requerir, pero esto no necesariamente se viene cumpliendo en todas las Gerencias y/o Direcciones del Gobierno Regional. El **GRÁFICO N°09** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 09



¿Existe un método para validar las competencias de los candidatos a las posiciones vacantes?

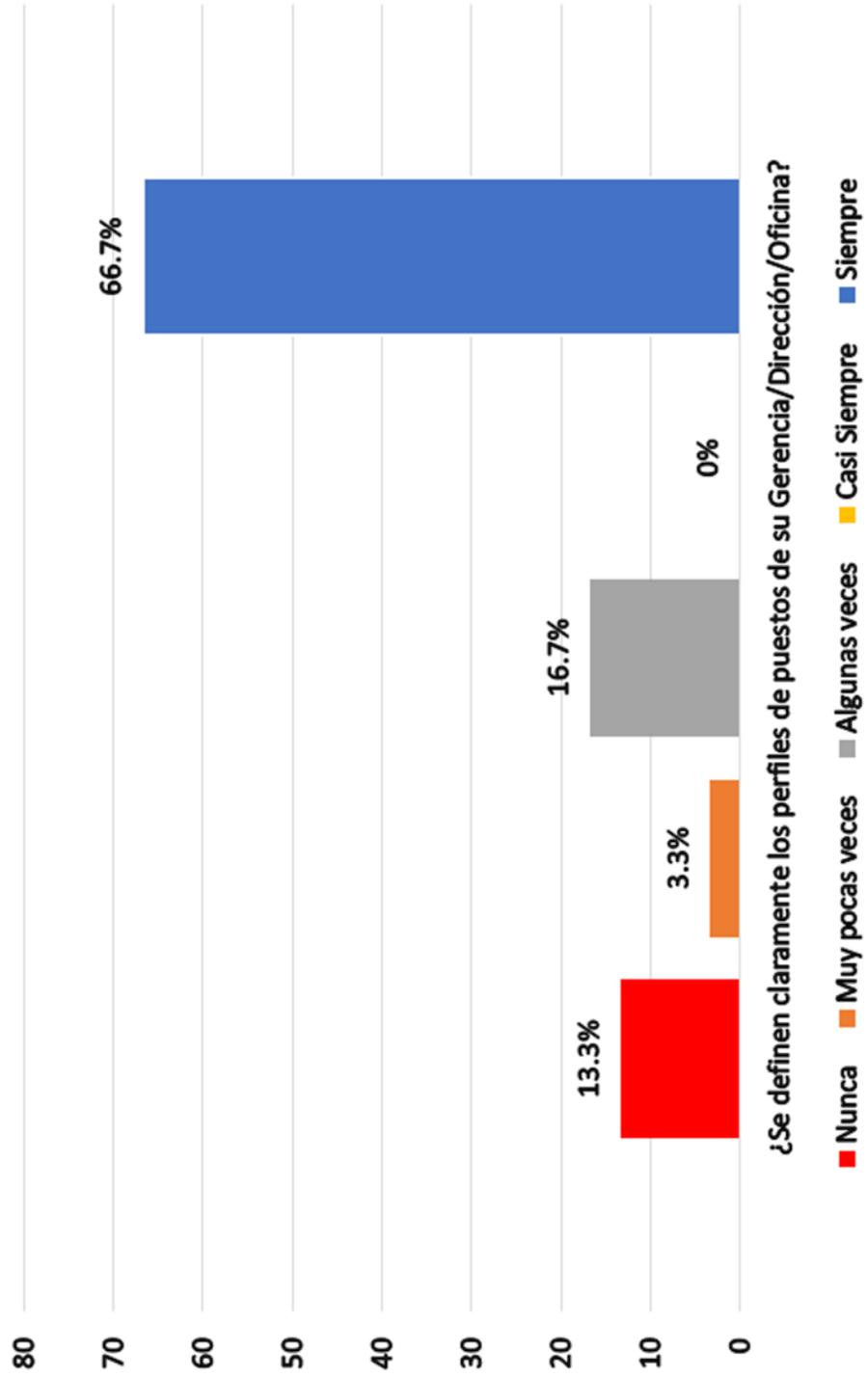
CUADRO N°10**CALIFICACION DE LA DEFINICION DE LOS PERFILES DE PUESTOS
SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 10:</u> ¿Se definen claramente los perfiles de puestos de su Gerencia/Dirección/Oficina?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	66,7%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°10**, a la pregunta **¿Se definen claramente los perfiles de puestos de su Gerencia/Dirección/Oficina?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 66,7% dijo que **Siempre**; el 0,0% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que la mayoría de Gerencias y Direcciones definen claramente los requisitos para los puestos de trabajo que requieren, sin embargo, aun un 13,3% considera que no están definidos clara y correctamente dichos perfiles. El **GRÁFICO N°10** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 10



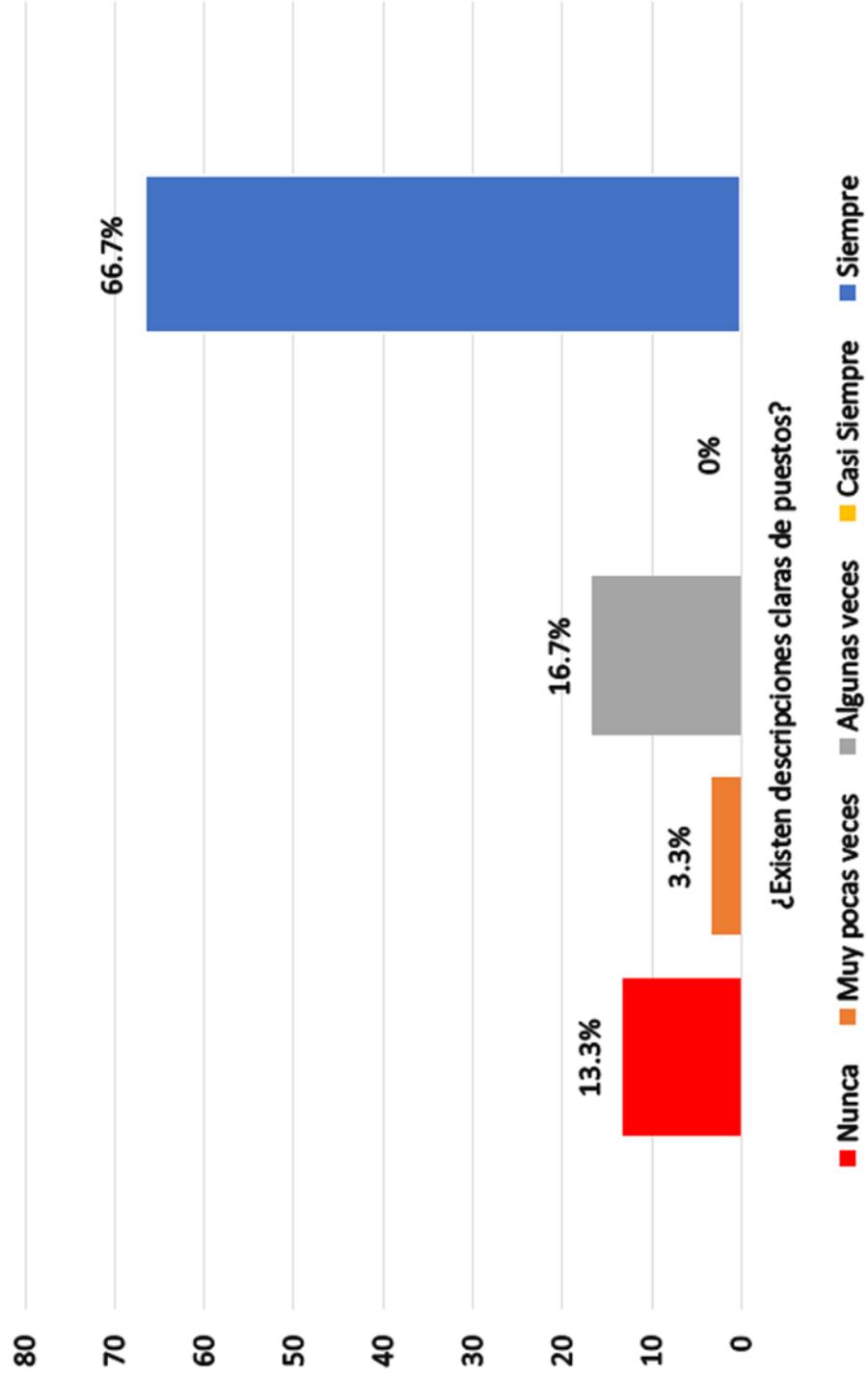
CUADRO N°11**CALIFICACION DE LA DESCRIPCION DE LOS PUESTOS SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 11:</u>		
¿Existen descripciones claras de puestos?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	66,7%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°11**, a la pregunta **¿Existen descripciones claras de puestos?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 66.7% dijo que **Siempre**; el 0,0% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que con un 66,7% de los entrevistados respondieron que si existen descripciones claras de puestos en las Gerencias y Direcciones del Gobierno Regional. El **GRÁFICO N°11** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 11



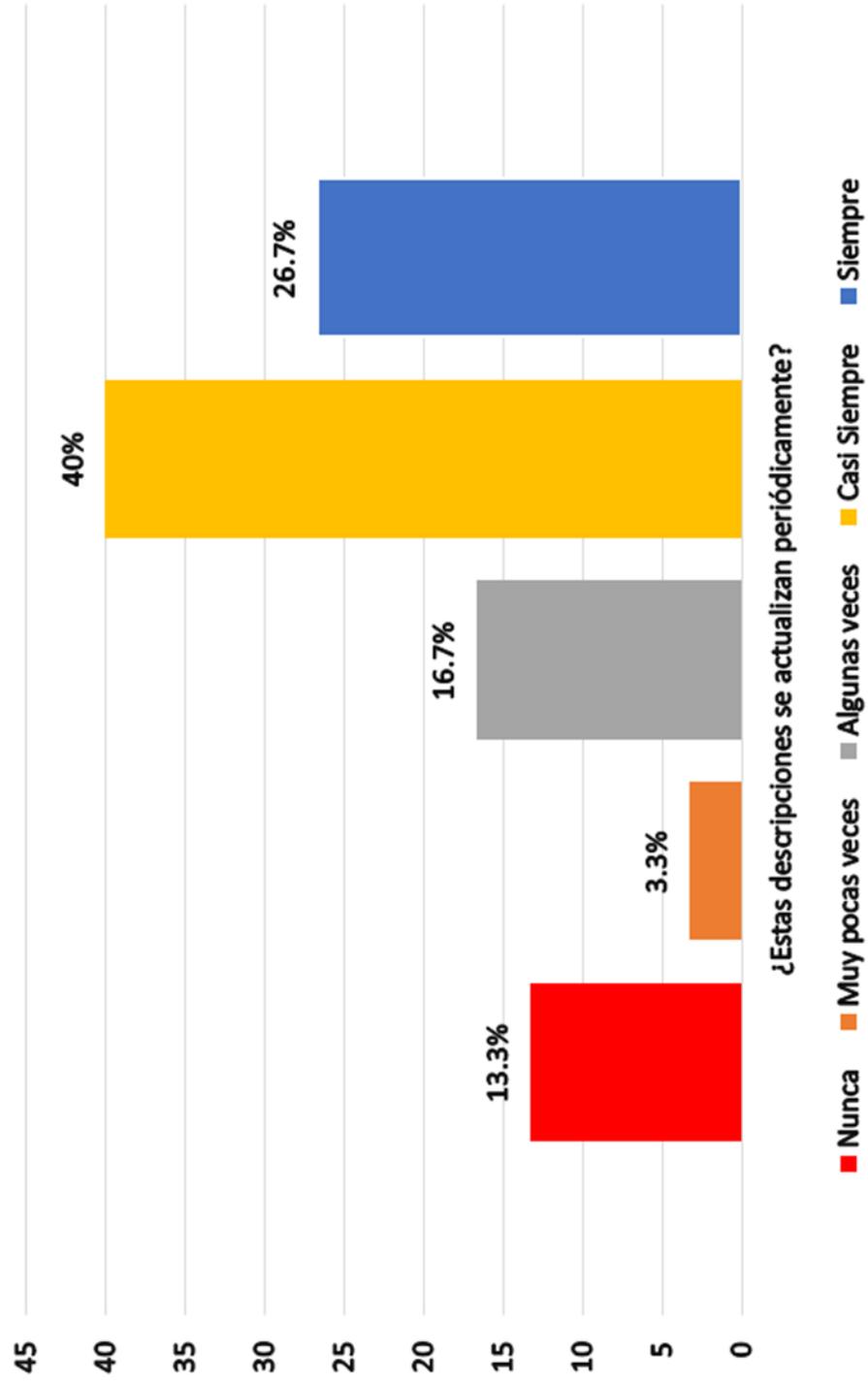
CUADRO N°12**CALIFICACION DE LA ACTUALIZACION DE LAS DESCRIPCIONES SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 12:</u>		
¿Estas descripciones se actualizan periódicamente?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7%
Casi siempre	12	40,0%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°12**, a la pregunta **¿Estas descripciones se actualizan periódicamente?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 26,7% dijo que **Siempre**; el 40,0% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que muchas Gerencias y Direcciones respondieron con el 26,7% que las descripciones si se actualizan periódicamente, aunque un 16,7% desconocen si esta actualización sucede. El **GRÁFICO N°12** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 12



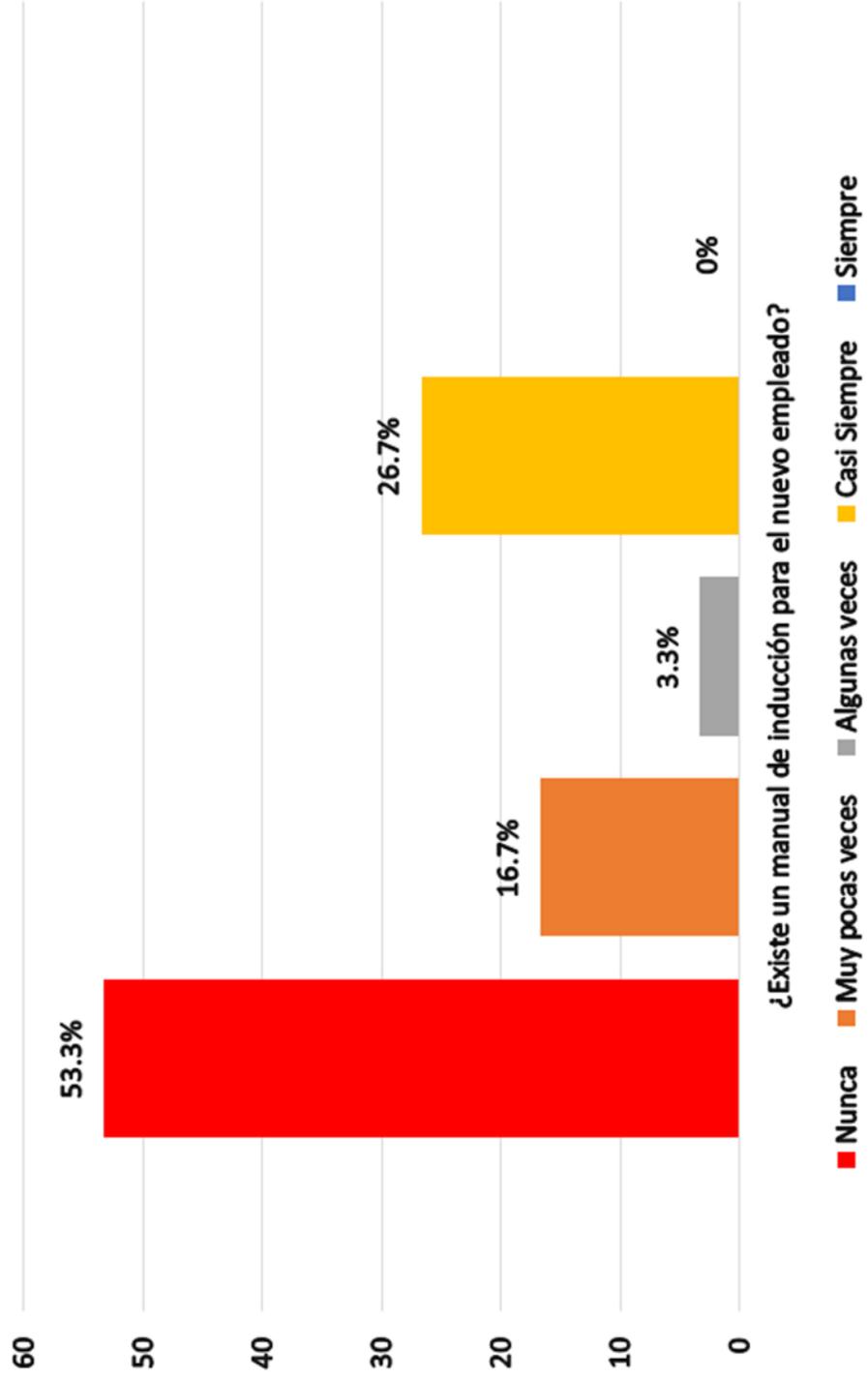
CUADRO N°13**CALIFICACION DEL MANUAL DE INDUCCION PARA EL NUEVO EMPLEADO SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 13:</u>		
¿Existe un manual de inducción para el nuevo empleado?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,0%
Casi siempre	8	26,7%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	16	53,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°13**, a la pregunta **¿Existe un manual de inducción para el nuevo empleado?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 0,0% dijo que **Siempre**; el 26,7% respondió que **Casi siempre**; el 3.3% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 53.3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que con el 53,3% de respuestas, no existe en la mayoría de Gerencias y Direcciones un manual de inducción para el empleado que recién ingresa a la institución, basándose solamente en los Términos de Referencia, ROF, MOF de su puesto laboral. El **GRÁFICO N°13** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 13



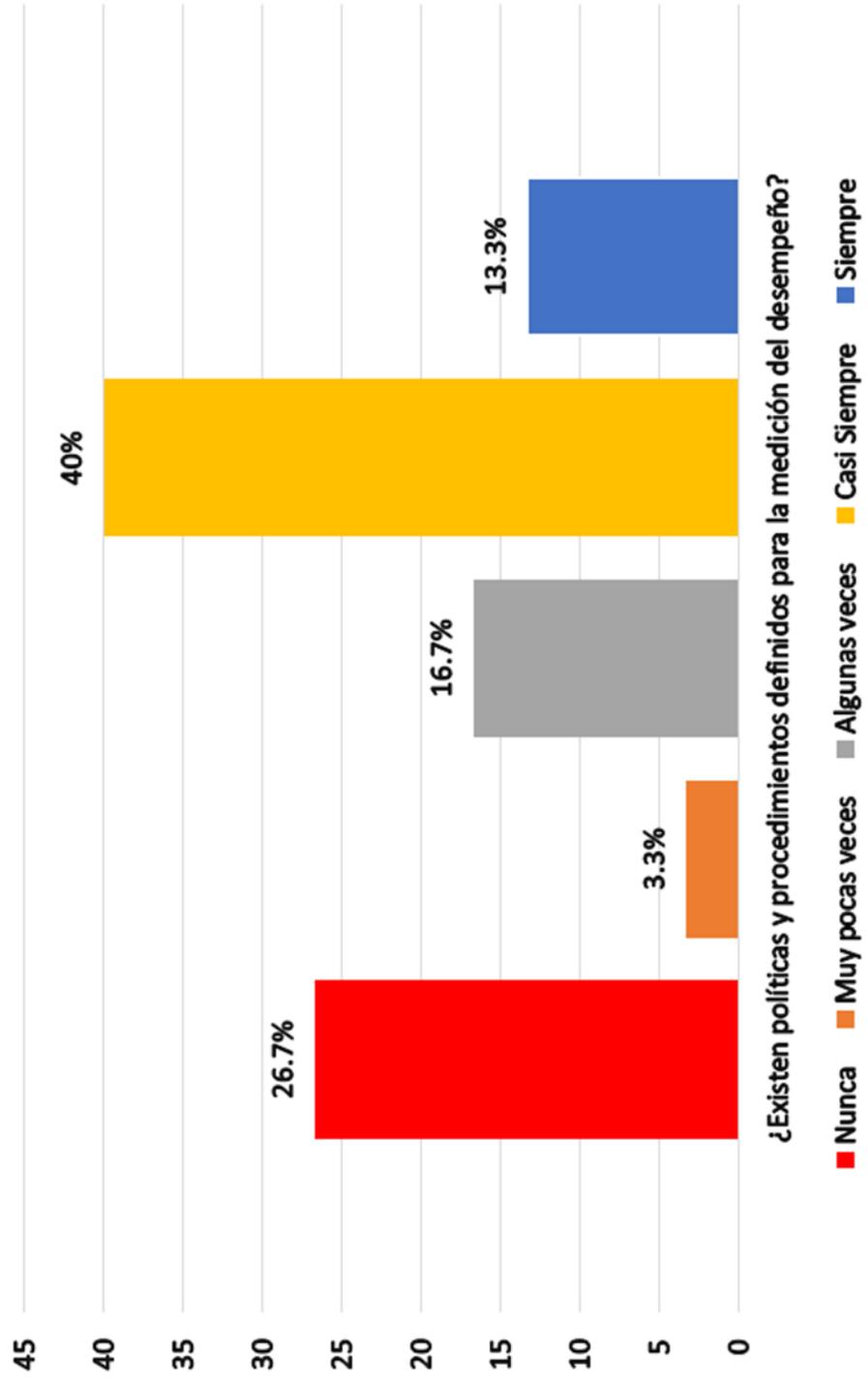
CUADRO N°14**CALIFICACION DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 14:</u> ¿Existen políticas y procedimientos definidos para la medición del desempeño?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	12	40,0%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	8	26,7%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°14**, a la pregunta **¿Existen políticas y procedimientos definidos para la medición del desempeño?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 13,3% dijo que **Siempre**; el 40,0% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,7% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que el 40,0% manifiesta que casi en todos los casos si existen herramientas definidas para medir el desempeño de los trabajadores en la institución, sin embargo, el 26,7% respondió que no existen tales políticas y procedimientos en la gestión. El **GRÁFICO N°14** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 14



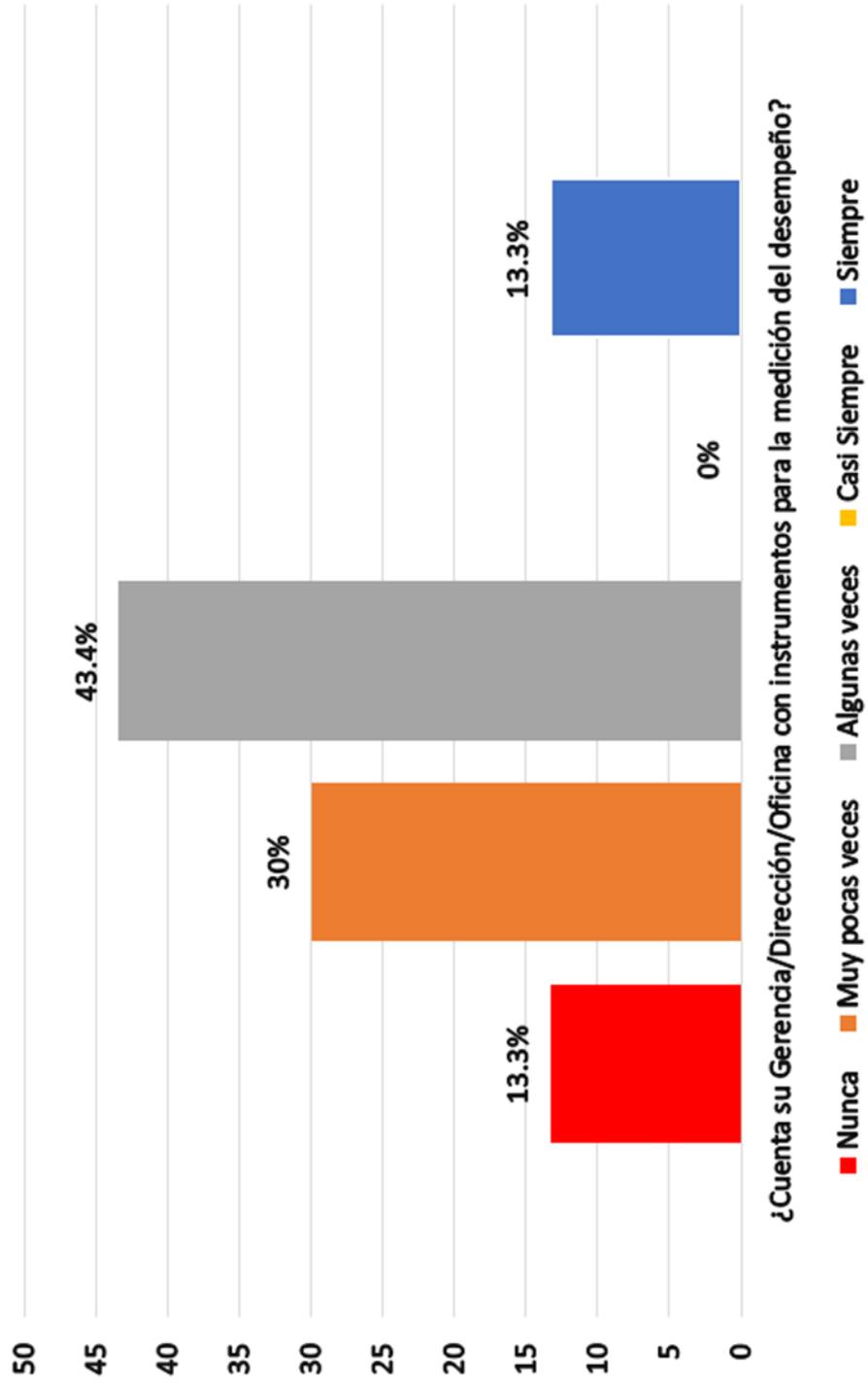
CUADRO N°15**CALIFICACION DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO
SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 15:</u>		
¿Cuenta su Gerencia/Dirección/Oficina con instrumentos para la medición del desempeño?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	13	43,4%
Muy pocas veces	9	30,0%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°15**, a la pregunta **¿Cuenta su Gerencia/Dirección/Oficina con instrumentos para la medición del desempeño?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 13,3% dijo que **Siempre**; el 0,0% respondió que **Casi siempre**; el 43,4% **Algunas veces**; el 30,0% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que el 43,4% desconoce cuál y cuando se vienen usando los instrumentos para medir el desempeño del trabajador de la institución, seguido de Gerentes y Directores que respondieron en un importante porcentaje que no se usan y no cuentan con instrumentos para tal fin. El **GRÁFICO N°15** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 15



CUADRO N°16

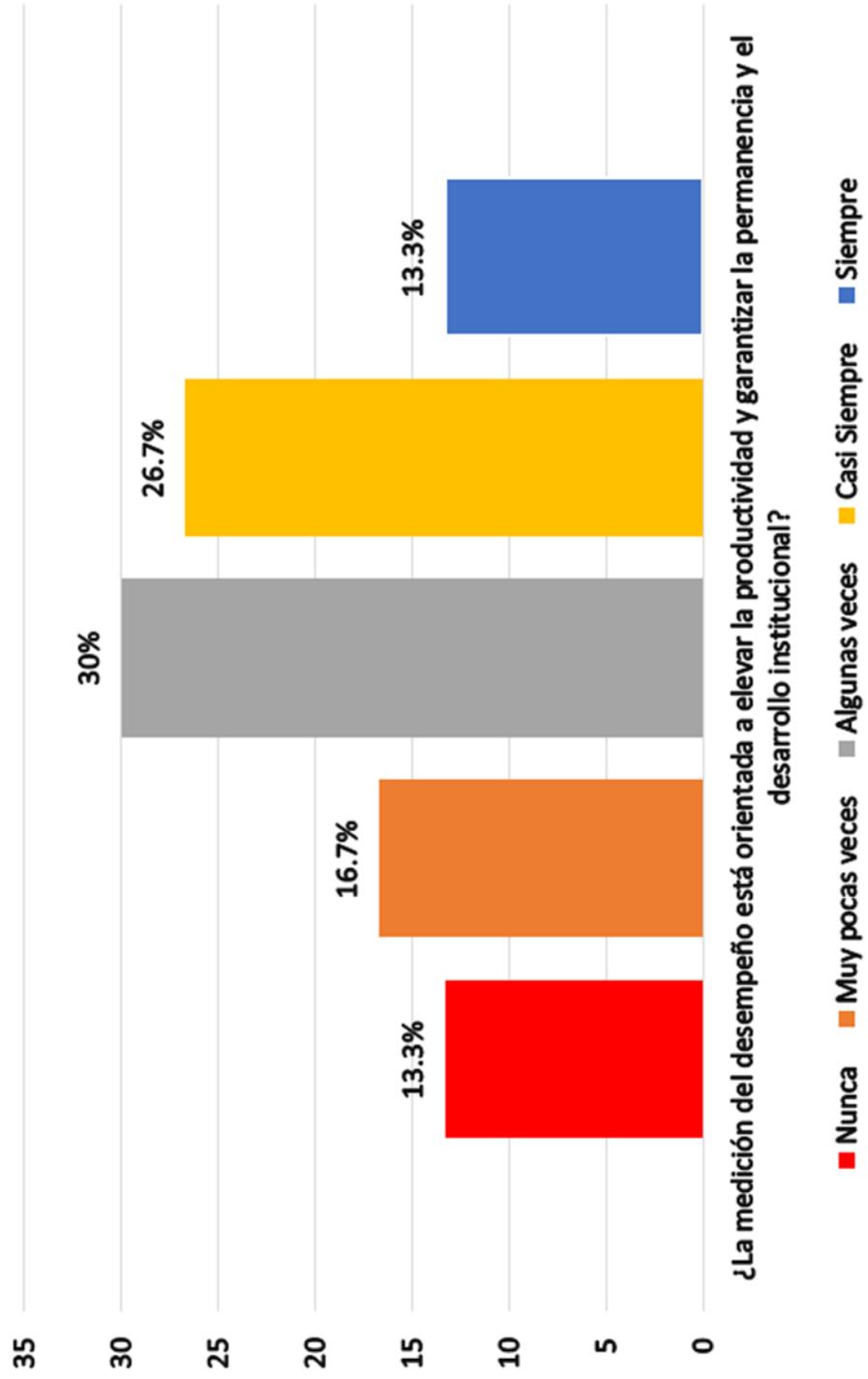
CALIFICACION DE LA MEDICION DEL DESEMPEÑO COMO INSTRUMENTO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD, PERMANENCIA Y DESARROLLO INSTITUCIONAL SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES

<u>Pregunta 16:</u>		
¿La medición del desempeño está orientada a elevar la productividad y garantizar la permanencia y el desarrollo institucional?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	8	26,7%
Algunas veces	9	30,0%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°16**, a la pregunta **¿La medición del desempeño está orientada a elevar la productividad y garantizar la permanencia y el desarrollo institucional?** El 13,3% dijo que **Siempre**; el 26,7% respondió que **Casi siempre**; el 30,0% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que según los datos recogidos en la **Pregunta 15**, al no poseer un buen número de Gerencias y Direcciones los instrumentos para la medición del desempeño, pues ello conlleva y explica que en mayor grado las respuestas hayan sido de desconocimiento con el 30,0%, además, un considerable porcentaje coincide que no hay una orientación a elevar la productividad y el desarrollo institucional. El **GRÁFICO N°16** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 16



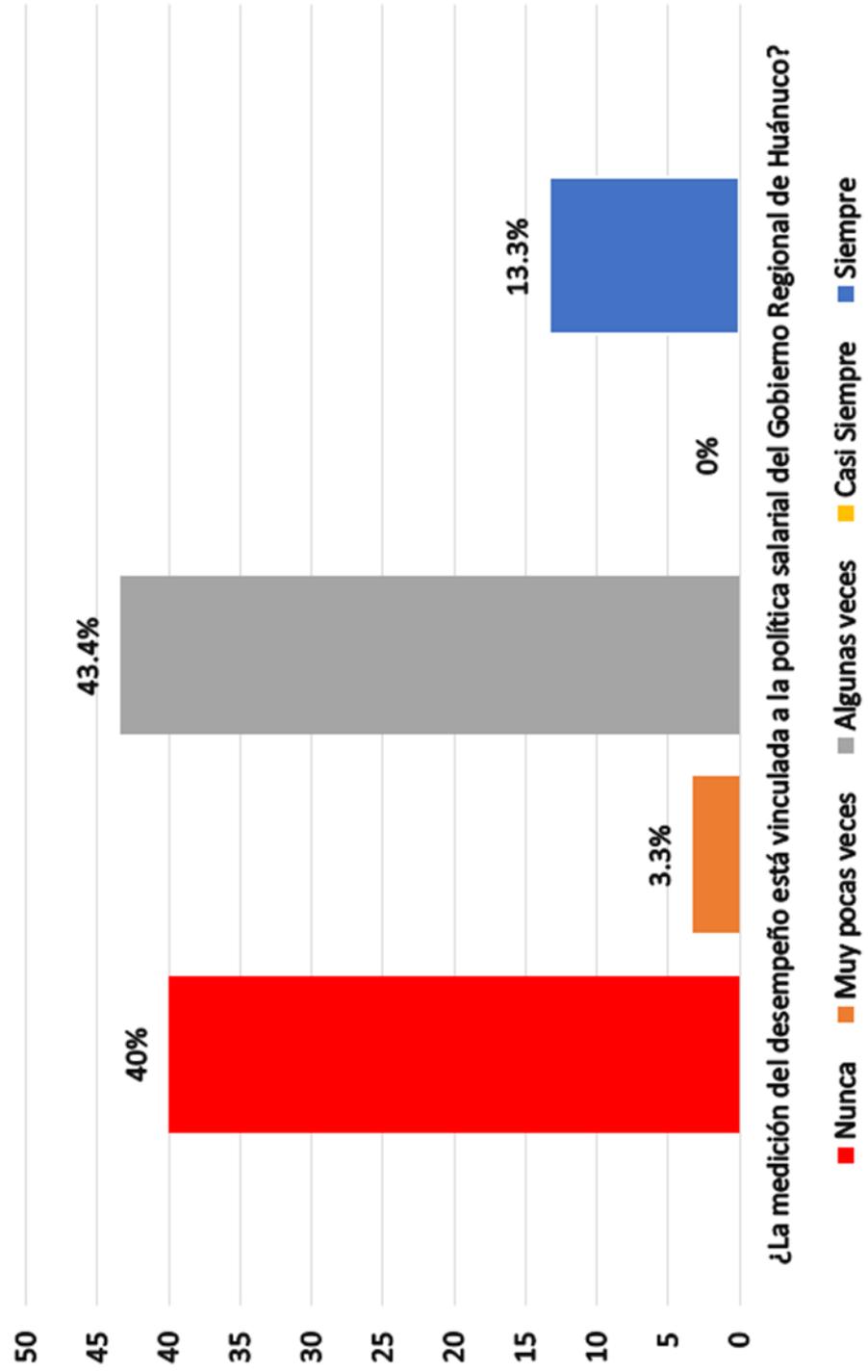
CUADRO N°17**MEDICION DEL DESEMPEÑO VINCULADA AL SALARIO SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 17:</u>		
¿La medición del desempeño está vinculada a la política salarial del Gobierno Regional de Huánuco?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	0	0,0%
Algunas veces	13	43,4%
Muy pocas veces	1	3,3%
Nunca	12	40,0%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°17**, a la pregunta **¿La medición del desempeño está vinculada a la política salarial del Gobierno Regional de Huánuco?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 13,3% dijo que **Siempre**; el 0,0% respondió que **Casi siempre**; el 43,4% **Algunas veces**; el 3,3% contestó **Muy pocas veces**; y el 40,0% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que solo el 13,3% de los entrevistados manifestó que la medición del desempeño está vinculada a la política salarial de la institución, mientras que un 40,0% dijo que no se practica dicha política. El **GRÁFICO N°17** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 17



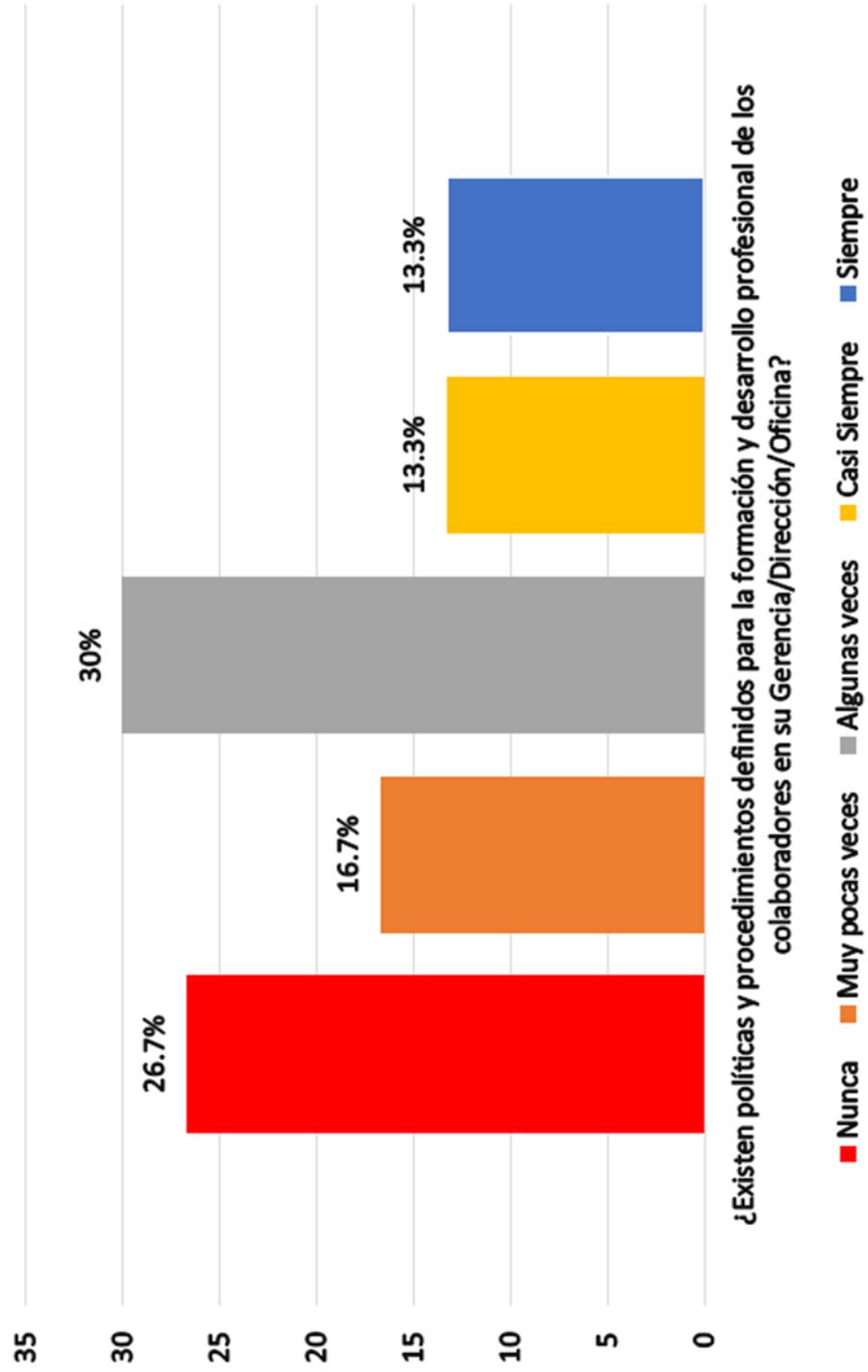
CUADRO N°18**EXISTENCIA DE POLITICAS INSTITUCIONALES PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS COLABORADORES SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

Pregunta 18:		
¿Existen políticas y procedimientos definidos para la formación y desarrollo profesional de los colaboradores en su Gerencia/Dirección/Oficina?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	13,3%
Casi siempre	4	13,3%
Algunas veces	9	30,0%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	8	26,7%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°18**, a la pregunta **¿Existen políticas y procedimientos definidos para la formación y desarrollo profesional de los colaboradores en su Gerencia/Dirección/Oficina?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 13,3% dijo que **Siempre**; el 13,3% respondió que **Casi siempre**; el 30,0% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,7% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que un considerable porcentaje de los entrevistados manifestó que no existen políticas y procedimientos para la formación profesional de los trabajadores en la institución y solo un 13,3% expreso que si existen las mencionadas políticas. El **GRÁFICO N°18** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 18



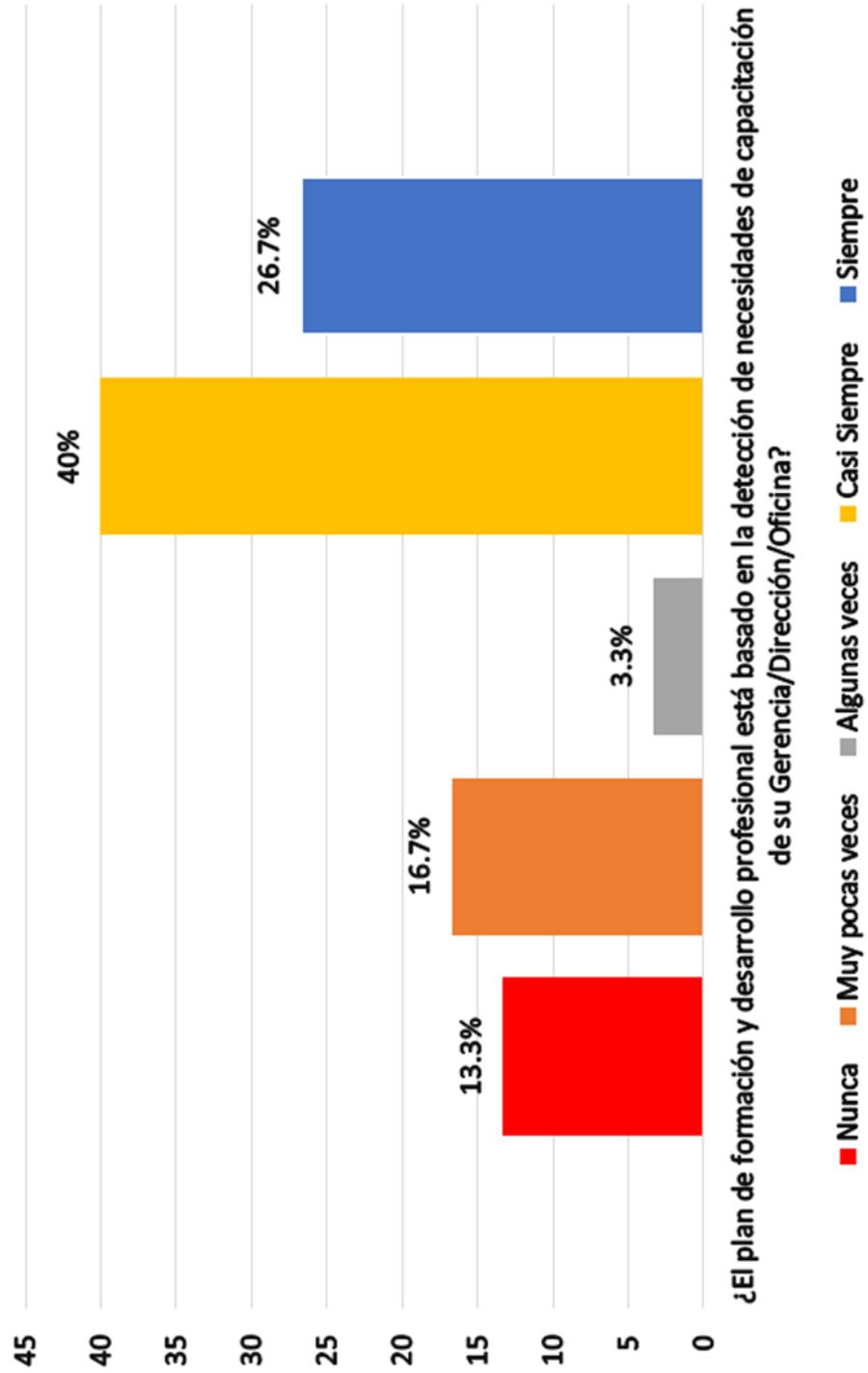
CUADRO N°19**CALIFICACION DE LA MISION Y VISION ESTRATEGICA SEGÚN
VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

Pregunta 19: ¿El plan de formación y desarrollo profesional está basado en la detección de necesidades de capacitación de su Gerencia/Dirección/Oficina?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7%
Casi siempre	12	40,0%
Algunas veces	1	3,3%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	4	13,3%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°19**, a la pregunta **¿El plan de formación y desarrollo profesional está basado en la detección de necesidades de capacitación de su Gerencia/Dirección/Oficina?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 26,7% dijo que **Siempre**; el 40,0% respondió que **Casi siempre**; el 3,3% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 13,3% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que el 26,7% de los entrevistados y en su mayoría, el plan de formación y desarrollo profesional si está basado en la detección de necesidades del área de trabajo dentro del Gobierno Regional. El **GRÁFICO N°19** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 19



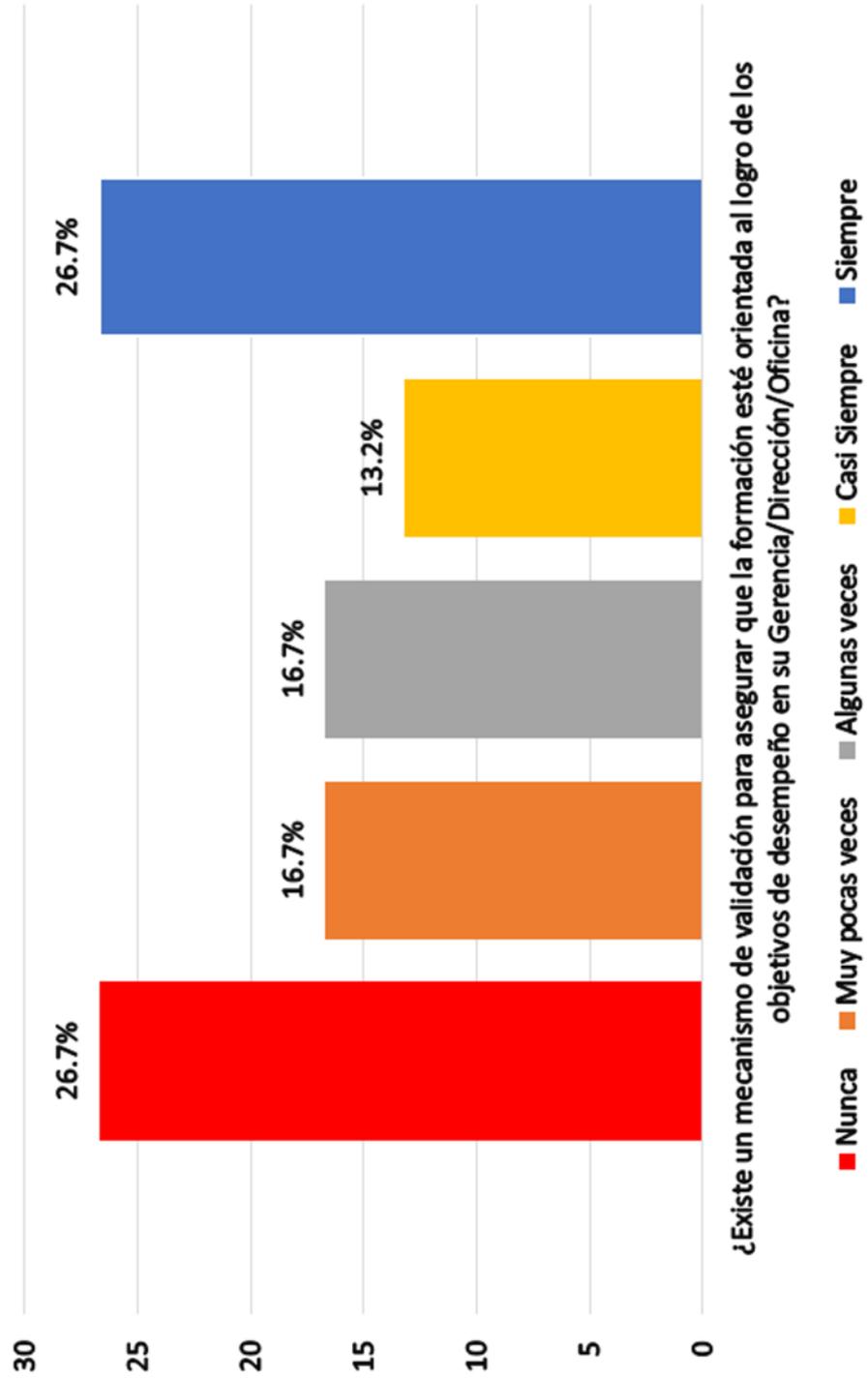
CUADRO N°20**EXISTENCIA DE MECANISMOS DE VALIDACION PARA LA FORMACION ORIENTADA A OBJETIVOS DE DESEMPEÑO SEGÚN VALORACION DE LOS GERENTES Y/O DIRECTORES**

<u>Pregunta 20:</u> ¿Existe un mecanismo de validación para asegurar que la formación esté orientada al logro de los objetivos de desempeño en su Gerencia/Dirección/Oficina?		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	26,7%
Casi siempre	4	13,2%
Algunas veces	5	16,7%
Muy pocas veces	5	16,7%
Nunca	8	26,7%
TOTAL	30	100,0%

FUENTE: CUESTIONARIO APLICADO A LA MUESTRA POR EL INVESTIGADOR EN OCTUBRE DEL 2015.
ELABORACION: PROPIA.

Como se observa en el **CUADRO N°20**, a la pregunta **¿Existe un mecanismo de validación para asegurar que la formación esté orientada al logro de los objetivos de desempeño en su Gerencia/Dirección/Oficina?** los entrevistados respondieron de la siguiente forma: El 26,7% dijo que **Siempre**; el 13,2% respondió que **Casi siempre**; el 16,7% **Algunas veces**; el 16,7% contestó **Muy pocas veces**; y el 26,7% dijo que **Nunca**. Ante esto de acuerdo a un procedimiento inferencial de la muestra a la población de nuestro estudio se advierte que no se tiene un concepto claro sobre los mecanismos de validación para asegurar que la formación este orientado al logro de objetivos, los porcentajes de respuestas de los entrevistados así lo demuestran. El **GRÁFICO N°20** que consignamos a continuación nos ayuda a visualizar este resultado.

Gráfico N° 20



4.2. Contrastación de las hipótesis secundarias

En primer lugar, se debe aclarar el significado de la contrastación, para ello diremos que “La contrastación de la hipótesis es la actividad que, mediante la observación, la experimentación, la documentación y/o la encuesta sistemática, comprueba (demuestra) adecuadamente, si una hipótesis es falsa o verdadera” (<http://es.slideshare.net/nesito29/contrastacin-de-la-hipotesis>)

Dicho esto, comprobamos nuestras hipótesis secundarias o específicas del siguiente modo:

1. La Investigación y conocimiento de los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO optimizará la gestión pública de la región Huánuco.
2. La construcción de un diagnóstico permitirá retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias.
3. La identificación de los elementos del Desarrollo Organizacional servirán para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse en la gestión pública de la región Huánuco.

En estas hipótesis secundarias o específicas que hemos consignado líneas arriba podemos contrastar con todas las tablas y gráficos obtenidos en el trabajo de campo. Todas las tablas excepto el **CUADRO Nº 13** son positivas para confirmar que la gestión participativa que involucra a todos los actores de la gestión institucional si puede modernizar dicha gestión.

Con el análisis de cada tabla podemos aseverar esto y por tanto demostrar que nuestras hipótesis se confirman.

CAPITULO V

DISCUSION DE RESULTADOS

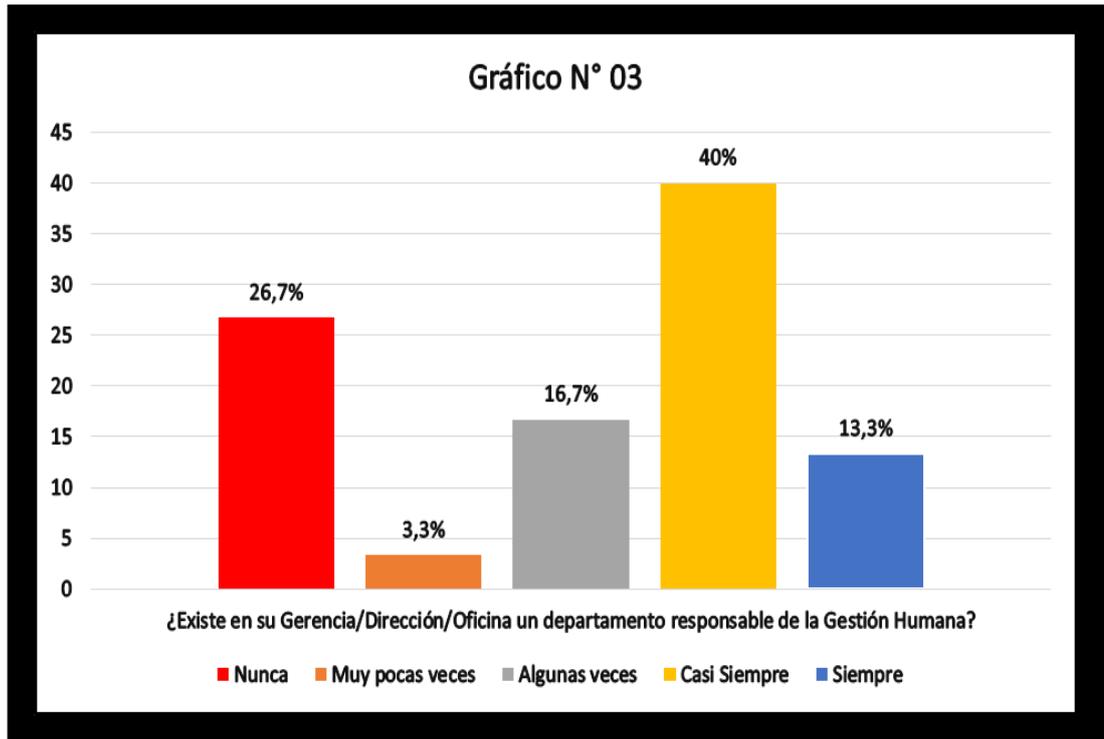
5.1. Contrastación de los resultados del trabajo de campo con los referentes bibliográficos de las bases teóricas.

En esta sección abordamos una parte teórica de un referente para relacionarlo con las dos variables principales de nuestra investigación. Y así abordamos que Participación y DO (Desarrollo Organizacional) de acuerdo con los autores Brown y Covey, y Pasmore y Fagans, “el paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación”.

Para Robbins, “el agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración. Los siguientes puntos identifican los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

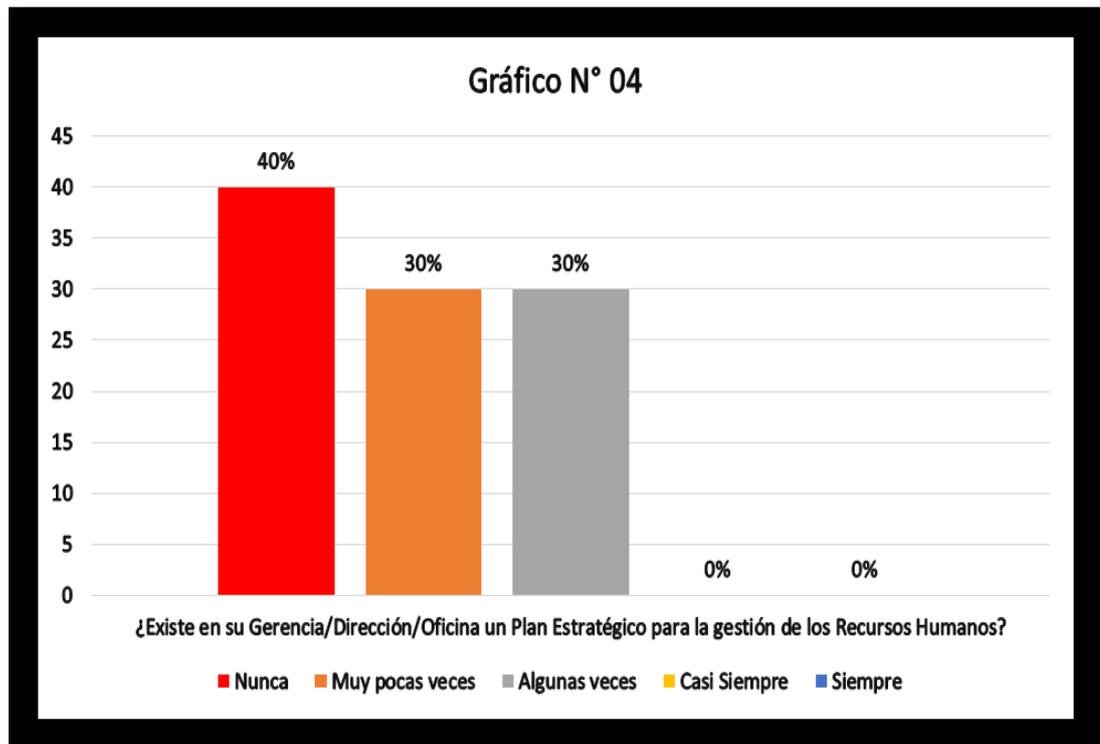
1. Respeto por las personas. Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
3. Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
4. Confrontación. No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
5. Participación. Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de esas decisiones”

Para corroborar este aserto consignaremos dos gráficos que ratifican las bases teóricas.



Como se observa en el gráfico precedente, Brown y Covey, y Pasmore y Fagans y de otro lado el mismo Robbins enfatizan en el Desarrollo Organizacional con sus elementos consustanciales de participación y gestión moderna tomando en cuenta a los actores de la gestión.

De otro lado la existencia de instrumentos de gestión hacen posible también la participación y modernización de las instituciones públicas como la que ocupa nuestro estudio, como se aprecia en el siguiente gráfico.



5.2. Aporte científico de la investigación.

Luego de contrastar nuestras hipótesis consideramos que una sistematización del trabajo de campo con el cuerpo teórico nos da pie para señalar nuestros aportes que no necesariamente son recomendaciones, sino más bien propuestas que vienen desde el propio Estado. Por eso decimos que gracias a la investigación se debe:

Equilibrar el control y la flexibilidad, ejercer el control necesario para asegurar el correcto uso de los bienes y recursos públicos, pero en el marco de la flexibilidad necesaria que requieren las entidades públicas para operar eficientemente.

Implementar herramientas de gestión acordes a la heterogeneidad de las entidades públicas y de sus requerimientos, en correspondencia con sus funciones, tamaño y capacidades.

En correspondencia, concordar, simplificar y difundir la normativa existente del Sistema, tomando en consideración la diversidad de las entidades públicas en lo referente a sus funciones, tamaño y capacidades institucionales.

Brindar asistencia técnica a las entidades y desarrollar las capacidades de sus servidores a fin de garantizar una correcta implementación de la normativa de los sistemas administrativos.

Articular el sistema de modernización de la gestión pública con los demás sistemas administrativos, aprovechar las sinergias existentes y reducir los procedimientos a cargo de cada entidad pública.

Desarrollar un plan de modernización del respectivo Sistema Administrativo acorde con los presentes lineamientos (incluyendo su articulación con los demás), en coordinación con el ente rector del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, fijando un plazo para su implementación dentro de los próximos dos años.

CONCLUSIONES

1. En concordancia con Peter Drucker hemos conocido que el management es definir la misión de las instituciones públicas, motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla, definir la misión de la entidad es parte entre pre neural y gestionar, motivar y organizar las energías humanas es la parte relacionada con el liderazgo. Ambas, componen el management.

2. Se ha construido a partir de los 20 cuadros y gráficos en el desarrollo de la tesis, un diagnóstico de la gestión participativa que permite retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso de la gestión moderna, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias.

3. A través del desarrollo de la investigación se ha podido identificar elementos que sirven para fundamentar alternativas de intervención susceptibles de emplearse sobre la base del Desarrollo Organizacional teniendo más opciones para poder así tomar mejores decisiones. Por ello se debe armonizar al menos tres elementos: 1) Los requerimientos de la organización para subsistir en condiciones satisfactorias 2) Las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (adecuación a leyes y reglamentos, opinión pública, etc.) 3) Requerimientos individuales y sociales que permiten el desarrollo de la organización.

SUGERENCIAS

1. Brindar lineamientos y asistencia técnica metodológica para la optimización, automatización y formalización de los procesos internos y de soporte en las entidades públicas en torno a la gestión participativa y modernización en la Región Huánuco.
2. Promover, orientar y supervisar la implementación de los procesos de simplificación administrativa y ampliar la estrategia de Mejor Atención al Ciudadano (MAC)
3. Regulación y supervisión de los instrumentos de gestión de las entidades públicas de la Región Huánuco.
4. Mejorar el acceso a la información pública y la transparencia del Gobierno Regional Huánuco.
5. Aprobar lineamientos y manuales que faciliten los procesos de modernización de gestión del Gobierno Regional Huánuco.

BIBLIOGRAFIA

1. BARLETTI, Bruno; Norma CORREA, Javier PORTOCARRERO y Neride SOTOMARINO. 2007 ¿Cómo mejorar las capacidades de gestión de los gobiernos regionales? Documentos Preliminares de la 45° Conferencia Anual de Ejecutivos, IPAE.
2. CARRANZA, Luis; Jorge F. CHÁVEZ y José VALDERRAMA. 2006 La economía política del proceso presupuestario: el caso peruano. Serie Estudios Económicos y Sectoriales RE3-06-006, BID.
3. CRUZ HERNÁNDEZ, José Gerardo. 2009 “Gerencia pública en Colombia. Haciendo énfasis en el actual gobierno”. En: Entramado, Vol. 5 N° 2, julio-diciembre.
4. CUNILL GRAU, Nuria. 2009 La modernización de la gestión pública en Chile y su impacto en el proceso de descentralización (versión preliminar). Flacso Chile, InWent.
5. CUNNILL, Nuria y Sonia OSPINA. 2003 Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas. Caracas: CLAD.
6. ECHEVERRI PIEDRAHITA, Guido. 2003 Peculiaridades de las reformas del Estado en Colombia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre.
7. FLEURY, Sonia. 2000 Reforma del Estado.
<<http://www.ebape.fgv.br/comum/arq/ReformadelEstado.pdf>>.
8. GAETANI, Francisco. 2000 “La intrigante reforma administrativa brasileña”. En: Revista del CLAD Reforma y Democracia, N° 16, Febrero.

9. GTZ-PCM. 2007 Informe de resultados del taller “Hoja de ruta para la reforma y modernización del Estado”. Junio.
10. HODGE, B. J.; William ANTHONY y Lawrence GALES. 2003 Teoría de la organización. Un enfoque estratégico. Pearson Education S.A.
11. IACOVIELLO, Mercedes. 2005 Diagnóstico institucional de sistemas de servicio civil resultados del análisis por subsistemas. V Reunión de la Red de Gestión y Transparencia de la Política Pública. Estudio desarrollado para el BID. Marzo.
12. JONES, Gareth. 2008 Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. Pearson Education S.A.
13. LAHERA, Eugenio. 2005 Del dicho al hecho: ¿cómo implementar las políticas? Ponencia en X Congreso del CLAD.
14. MEDIANERO BURGA, David. 2007 Programación presupuestal estratégica: propuesta metodológica. Ministerio de Economía y Finanzas – GTZ.
15. MEDINA GIOPP, Alejandro. 2005 Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. República Dominicana: Instituto Tecnológico Santo Domingo, República Dominicana.
16. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, DIRECCIÓN NACIONAL DE PRESUPUESTO PÚBLICO. 2007 Guía de orientación para presupuestar en los gobiernos locales.
17. PETERS, Guy. 2002 “De cambio en cambio: patrones de continuidad en la reforma administrativa”. En: Reforma y Democracia, N° 24. Caracas: CLAD.
18. SHACK, Nelson. 2008a Intentando caracterizar la articulación entre el plan y el presupuesto: algunas experiencias en América Latina.

19. BID/Prodev. 2008b Apuntes sobre administración financiera gubernamental para no especialistas. Banco Mundial, Proyecto de Mejoramiento de los Servicios de Justicia.
20. 2007a “Avanzando hacia un presupuesto orientado a resultados”. En: Revista Gestión Pública, N° 4. Estudio Caballero Bustamante.
21. 2007b “Sistema de monitoreo y evaluación del gasto público a nivel de gobierno nacional”. En: Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina. Banco Mundial / CLAD.
22. SHICK, Allen. 2008 El futuro de la presupuestación para resultados. Documento de Trabajo preparado para la IV Reunión del Diálogo Regional de Políticas. BID/Prodev.
23. 2002a ¿La presupuestación tiene algún futuro? Serie Gestión Pública N° 21. Cepal/Ilpes.
24. SÁNCHEZ ALBAVERA, Fernando. 2003 Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. Serie Gestión Pública N° 32. Ilpes/Cepal.
25. UGARTE, Mayen. 2010 “Reformar administrativa del Estado: una administración pública inclusiva”. En: El Estado en debate: múltiples miradas. PNUD Perú.
26. VIGIER, Pierre. Las relaciones interinstitucionales del Presidente de La República. Serie Relaciones Gobierno-Sociedad, N° 7. Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión para la Gobernabilidad.
27. WAISSBLUTH, Mario
28. WEIMER, David L. y Aidan R. VINING
29. 1999 Policy Analysis: Concepts and Practice. 3a ed. Capítulo 8. Prentice Hall.

- 30.** ZAPICO-GOÑI, Eduardo. 1999 “Una visión estratégica del presupuesto”. En: LOSADA I MARRODÁN, Carlos (Ed.) ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Capítulo 6. Washington, D.C. – BID.
- 31.** 1993 “Del presupuesto por programas al management estratégico del gasto público: nuevo papel del Ministerio de Hacienda”. En: Ekonomiaz, Nº 26, pp. 66-93. Gobierno Vasco.

ANEXOS

ANEXO Nº 1
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Gestión participativa</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inclusión 2. Integración 3. Comunicación 4. Transparencia 5. Eficiencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulación y Objetivos vagos 2. Gestión orientada hacia adentro 3. Ausencia de las responsabilidades de gestión y motivación para la mejoras 4. Ausencia de competencia 5. Ausencia de evaluaciones y técnicas de gestión 6. Centralización 7. Función pública descentralizada
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Modernización de la Gestión Pública</p>	<ol style="list-style-type: none"> a. Orientación hacia el ciudadano b. Articulación intergubernamental e intersectorial c. Balance entre flexibilidad y control de la gestión d. Transparencia, rendición de cuentas y ética pública e. Innovación y aprovechamiento de las tecnologías f. Principios de sustentabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> a. Gestión orientada hacia el cliente b. Énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora c. Introducción de la competencia y el mercado d. Métodos de evaluación y técnicas de gestión. e. Reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas

ANEXO N° 2
CUESTIONARIO PARA MEDIR LA GESTION PARTICIPATIVA

CUESTIONARIO N°1

SEÑOR(A), SE ESTA DESARROLLANDO LA INVESTIGACION “GESTION PARTICIPATIVA Y MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA EN LA REGION HUANUCO 2014” DE LA MAESTRIA EN SOCIOLOGIA, MENCION GERENCIA SOCIAL Y POR ELLO LE SOLICITAMOS POR FAVOR NOS PROPORCIONE INFORMACION DE ACUERDO AL CUESTIONARIO QUE LE PRESENTAMOS (Para Gerentes, Sub Gerentes, Directores y Responsables de oficinas, del Gobierno Regional de Huánuco y las Direcciones Sectoriales)

Lea cuidadosamente cada pregunta y responda con la mayor sinceridad y objetividad que le sea posible, la información será recogida y procesada de manera anónima, por lo que se le solicita de preferencia que complete todas las interrogantes, para así lograr datos que permitan una mejor investigación. De antemano el agradecimiento por contribuir con esta investigación que contribuirá con la obtención de datos reales y por ende beneficiara al Gobierno Regional de Huánuco.

1.- ¿Cuenta su Gerencia/Dirección/Oficina con una visión y una misión bien definidas?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2.- ¿Tiene su Gerencia/Dirección/Oficina claramente definidos sus valores institucionales?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3.- ¿Existe en su Gerencia/Dirección/Oficina un departamento responsable de la Gestión Humana?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4.- ¿Existe en su Gerencia/Dirección/Oficina un Plan Estratégico para la gestión de los Recursos Humanos?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5.- ¿Este Plan está vinculado a la estrategia institucional del Gobierno Regional de Huánuco?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6.- ¿Existen indicadores que midan la gestión humana de su Gerencia/Dirección/Oficina?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7.- ¿Se tienen en cuenta los valores del Gobierno Regional de Huánuco para definir las competencias de los colaboradores de su Gerencia/Dirección/Oficina?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8.- ¿Existen en su Gerencia/Dirección/Oficina, políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección de los colaboradores?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9.- ¿Existe un método para validar las competencias de los candidatos a las posiciones vacantes?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10.- ¿Se definen claramente los perfiles de puestos de su Gerencia/Dirección/Oficina?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11.- ¿Existen descripciones claras de puestos?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12.- ¿Estas descripciones se actualizan periódicamente?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13.- ¿Existe un manual de inducción para el nuevo empleado?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14.- ¿Existen políticas y procedimientos definidos para la medición del desempeño?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15.- ¿Cuenta su Gerencia/Dirección/Oficina con instrumentos para la medición del desempeño?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16.- ¿La medición del desempeño está orientada a elevar la productividad y garantizar la permanencia y el desarrollo institucional?

5	4	3	2	1
Siempre	Casi Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17.- ¿La medición del desempeño está vinculada a la política salarial del Gobierno Regional de Huánuco?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

18.- ¿Existen políticas y procedimientos definidos para la formación y desarrollo profesional de los colaboradores en su Gerencia/Dirección/Oficina?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

19.- ¿El plan de formación y desarrollo profesional está basado en la detección de necesidades de capacitación de su Gerencia/Dirección/Oficina?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

20.- ¿Existe un mecanismo de validación para asegurar que la formación esté orientada al logro de los objetivos de desempeño en su Gerencia/Dirección/Oficina?

5
Siempre

4
Casi Siempre

3
Algunas veces

2
Muy pocas veces

1
Nunca

ANEXO N° 3
MATRIZ DE CONSISTENCIA

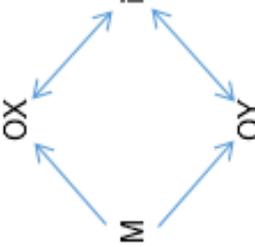
Título de la investigación “GESTION PARTICIPATIVA Y MODERNIZACION DE LA GESTION PUBLICA EN LA REGION HUANUCO 2014”						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA		
				METODO	TECNICA	MUESTRA
<p><u>Problema general</u></p> <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión participativa que se están implantando en la gestión pública de la región Huánuco?</p>	<p><u>Objetivo general</u></p> <p>Conocer y describir las principales características de la gestión participativa que se está implantando en la administración pública de la región Huánuco.</p>	<p><u>Hipótesis general</u></p> <p>El Conocimiento y descripción de las principales características de la gestión participativa optimizará la gestión pública de la región Huánuco.</p>	<p><u>Independiente</u></p> <p>Gestión participativa</p> <p><u>Dependiente</u></p> <p>Modernización Gestión Pública</p>	<p><u>Tipo de investigación</u></p> <p>Como antes se dijo, esta investigación teórica práctico, se enmarcó en un nivel exploratorio descriptivo, es decir, reconoce que no existen estudios específicos sobre la temática en estudio en nuestro país pero si existen experiencias de otros¹¹ y sólo pretende reunir un conjunto de antecedentes que contribuyan a caracterizar en sus aspectos fundamentales la realidad objeto de estudio.</p>	<p><u>Técnicas de recojo, procesamiento y presentación de datos</u></p> <p>Para el procesamiento y la presentación de la información se utilizó el software SPSS 22.</p>	<p><u>Población</u></p> <p>Para los fines de nuestra investigación la población tuvo como unidades de análisis no a las personas, sino las organizaciones de la estructura del gobierno regional y las direcciones sectoriales que están dentro del ámbito de la región. Todas</p>

¹¹ HERNANDEZ, Roberto et. al., Metodología de la Investigación, editorial McGraw-Hill, Colombia, 1997, pp. 69-70.

<u>Problemas específicos</u>	<u>Objetivos específicos</u>	<u>Hipótesis específicas</u>		El compromiso inicial al inscribir este proyecto de investigación, planteaba que mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de datos (encuestas y cuestionarios), la realización de entrevistas complementarias y de la observación, esperaba tratar de aportar elementos objetivos que permitieran visualizar la posible brecha que pudiere existir entre el marco de referencia conceptual, la definición o proyecto gubernamental que se pretende implementar y la opinión de jefaturas y funcionarios, y así contribuir a consensuar un diagnóstico entre los actores que sirva de punto de partida para orientar las intervenciones susceptibles de emplear y materializar el cambio organizacional deseado en el marco de la estructura orgánica del	ellas conforman 30 unidades de análisis. Muestra Nuestra muestra fue no probabilística porque como se dijo en la sección anterior, se trabajó con las 30 unidades conformantes de la estructura orgánica de la región.
¿Cuáles son los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO referidos a la temática en estudio?	Investigar y conocer los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO referidos a la temática en estudio.	La Investigación y conocimiento de los planteamientos desarrollados por la moderna teoría del management y del DO optimizará la gestión pública de la región Huánuco.			
¿La construcción de un diagnóstico permitirá retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a	Aportar en la construcción de un diagnóstico que permita retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a	La construcción de un diagnóstico permitirá retroalimentar a los responsables y a los protagonistas del proceso, el que podrá utilizarse en futuras investigaciones que apunten a			

<p>investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias?</p> <p>¿La identificación de elementos dentro del Desarrollo Organizacional servirá para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse?</p>	<p>estudiar causas y deficiencias.</p> <p>Identificar elementos que sirvan para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse sobre la base del DO.</p>	<p>futuras investigaciones que apunten a estudiar causas y deficiencias.</p> <p>La identificación de los elementos del Desarrollo Organizacional servirá para fundamentar una o más alternativas de intervención susceptibles de emplearse en la gestión pública de la región Huánuco.</p>	<p>gobierno regional de Huánuco y las Direcciones Sectoriales.</p> <p>Por otra parte, y desde la perspectiva del DO, es necesario destacar que la investigación estuvo permanentemente influenciada por el modelo de consultoría de procesos, es decir se tratará de asumir un rol de «consultor» que colabora con un sistema cliente y que, en ningún caso, promueve su visión o voluntad¹² que signifique prescribir o recomendar acciones con prescindencia de los actores.</p>	
---	--	--	---	--

¹² SCHEIN, Edgar H., Consultoría de Procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional (Process Consultation Volume I. Its Role in Organization Development, 1988), volumen 1, 2a ed., editorial Addison-Wesley Iberoamericana, U. S. A., 1990.

		<p><u>Diseño y esquema de investigación.</u></p> <p>El diseño que se utilizó en la investigación fue por objetivos, conforme el esquema siguiente:</p>  <pre> graph TD M --> OX OX --> i i --> OY OY --> M </pre> <p>O: Indica las observaciones o mediciones obtenidas o realizadas en cada una de las variables. X, Y: Representan las variables de investigación.</p>			
		<p><u>Definición operativa de los instrumentos de recolección de datos.</u></p> <p>Atendiendo el alto número que significa el estudio de</p>			

ANEXO N° 04
RELACION DE FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE HUANUCO

N°	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres	Cargo	Dependencia
01	Alva	Ochoa	Rubén	Gobernador	Gobernación Regional
02	Storck	Salazar	Rosalía Sofía	Vice Gobernadora	Vice Gobernación Regional
03	Toledo	Minaya	Norma	Secretaría	Secretaría General
04	Ascaño	Ponce	María	Secretaría	Consejo Regional
05	Arredondo	Cristóbal	José Antonio	Jefe	Órgano de Control Institucional
06	Dávila	Soria	Homero	Procurador	Procuraduría Pública Regional
07	García	Obregón	Robert S.	Coordinador	Oficina de Imagen Institucional
08	Cardich	Pulgar	Milka	Coordinadora	Oficina de Coordinación Lima

09	Peña	Leiva	Charles	Director	Oficina Regional de Gestión en Conflictos Sociales
10	Soto	Del Águila	José Luis	Director	Oficina Regional de Defensa Nacional, Defensa Civil y Seguridad Ciudadana
11	Alvarado	Coz	Gustavo	Gerente General	Gerencia General Regional
12	Chávez	Galarza	Meyer	Director	Oficina Regional de Cooperación Internacional
13	Santiago	Echevarría	Joel	Administrador	Oficina Regional de Administración
14	Huamán	León	Rosa A.	Directora	Oficina de Recursos Humanos
15	Yalico	Trujillo	Francisco	Director	Oficina de Contabilidad
16	Salazar	Rodríguez	Celia	Directora	Oficina de Tesorería
17	Aquino	Berrospi	Neptali Eliseo	Director	Oficina de Logística y Servicios Auxiliares
18	Tello	Aguilar	Julio Noel	Director	Oficina de Patrimonio

19	Cabrera	Vela	Carmen Amelia	Directora	Oficina Regional de Asesoría Jurídica
20	Jacha	Espinoza	Wuilda	Gerente	Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial
21	Bernardo	Hilario	Euclides	Sub Gerente	Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística
22	Villavicencio	León	Luis Alberto	Sub Gerente	Sub Gerencia de Presupuesto y Tributación
23	Chuquiyaui	Saldivar	Elmer	Sub Gerente	Sub Gerencia de Desarrollo Institucional y Sistemas
24	Naupay	Gonzales	Yenny Miriam	Sub Gerente	Sub Gerencia de Proyectos de Inversión
25	Harvey	Palomino	Sandro	Sub Gerente	Sub Gerencia de Formulación de Estudios de Pre-Inversión
26	Martínez	Y Huamán	David	Sub Gerente	Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial
27	Rodríguez	Jara	William Antonio	Gerente	Gerencia Regional de Desarrollo Económico

28	Martínez	Elías	Elvis Anderson	Sub Gerente	Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas
29	Nieto	Godoy	Luz Mary	Sub Gerente	Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica
30	Gonzales	Soto	Ada	Gerente	Gerencia Regional de Desarrollo Social
31	Luciano	Guillermo	Arlindo	Sub Gerente	Sub Gerencia de Gestión en Desarrollo Social
32	Ticeran	Espíritu	Julio Cesar	Sub Gerente	Sub Gerencia de Desarrollo Humano e Inversión Social
33	Álvarez	Paredes	Raúl John	Gerente	Gerencia Regional de Infraestructura
34	Sipion	Rengifo	Yimmy Fredy	Sub Gerente	Sub Gerencia de Estudios
35	Mallqui	Estacio	Daniel	Sub Gerente	Sub Gerencia de Obras y Supervisión
36	Tapia	Zevallos	Jimmy Richard	Sub Gerente	Sub Gerencia de Liquidación

37	Santillán	Jesús	Sonia Esther	Gerente	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental
38	Domínguez	Hazaña	Abraham Isaías	Sub Gerente	Sub Gerencia de Recursos Naturales
39	Espinoza	Laos	Valeria	Sub Gerente	Sub Gerencia de Gestión Ambiental
40	Espinoza	Samaniego	Celso	Director	Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones
41	Jaime	Hidalgo	Tito Josip	Director	Dirección Regional de Agricultura
42	Sánchez	Alvarado	Catherine Raisa	Directora	Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
43	Ruiz	Reyes	Alis	Directora	Dirección Regional de la Producción
44	Besada	Cavalle	Renato Edgardo	Director	Dirección Regional de Energía, Minas e Hidrocarburos
45	Colonia	Zevallos	Luis Ángel	Director	Dirección Regional de Educación

46	Espinoza	Cañoli	Ena Armida	Directora	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
47	Centurión	Vargas	Alfredo Rubén	Director	Dirección Regional de Salud
48	López	Reyes	Carlos Wilfredo	Director	Dirección Regional de Vivienda, Construcción y Saneamiento
49	Flores	Calderón	Marco Antonio	Director	Archivo Regional
50	Liberato	Goñi	Violeta	Administradora	Aldea Infantil San Juan Bosco