

UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS
UNITEPC
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA UNIVERSIDAD “TÉCNICA PRIVADA COSMOS” DE LA
CIUDAD COCHABAMBA, DURANTE LA GESTIÓN 2019**

Tesis de Grado presentado para
optar al título de Licenciatura
en Administración de Empresas.

Postulante: Danit Deiby Quiroz Flores
Tutor: Lic. Ricardo Ernesto Angulo Morón

Cochabamba – Bolivia
2020

DEDICATORIA

A mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mi familia por fomentar en mí el deseo de superación y triunfo en la vida, lo cual permitió este logro, espero contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Mi más grato agradecimiento a todos los que hicieron posible el presente trabajo de investigación:

-) A Dios, por haberme otorgado una familia maravillosa, quienes han creído en mí, dándome ejemplos de superación, humildad y sacrificio, por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.
-) A la Universidad “UNITEPC” y sus selectos catedráticos por permitirnos ser parte de esta prestigiosa institución.
-) A mis compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas, de todas aquellas personas que durante estos cinco años estuvieron a mi lado apoyándome e impulsándome a que este sueño se haga realidad.
-) Al Lic. Ricardo Ernesto Angulo Morón por su constante generosidad y colaboración.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	1
PRESENTACIÓN DE LA TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. JUSTIFICACIÓN	3
1.4.1. Relevancia Social	3
1.4.2. Relevancia Contemporánea	4
1.4.3. Aporte	4
1.5. HIPÓTESIS.....	4
1.6. VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.6.1. Variable dependiente	4
1.6.2. Variable independiente	5
1.6.3. Conceptualización de la variable	5
1.6.4. Operacionalización de la variable	5
CAPÍTULO II	7
MARCO REFERENCIAL	7
2.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	7
2.1.1. Misión	11
2.1.2. Visión.....	12
2.1.3. Infraestructura y Equipamiento	12
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO	13
3.1. ADMINISTRACIÓN.....	13
3.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	13
3.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	14
3.3.1. División de trabajo y especialización.	14
3.3.2. Autoridad y responsabilidad.	15
3.3.3. Centralización y descentralización.	15

3.3.4. Unidad de mando y dirección.	15
3.3.5. Escala jerárquica.	15
3.3.6. Subordinación del interés particular al general.	15
3.3.7. Lealtad y estabilidad.	16
3.3.8. Remuneración adecuada y equidad.	16
3.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	16
3.5. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON OTRAS CIENCIAS	17
3.6. LA ADMINISTRACIÓN EN RELACIÓN CON ALGUNAS ÁREAS Y VALORES.....	19
3.7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
3.8. RECURSOS HUMANOS	24
3.9. CONCEPCIONES SOBRE LA NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS	25
3.9.1. Concepto del hombre racional económico:.....	25
3.9.2. Concepción basada en el hombre social:	25
3.9.3. Concepción basada en el hombre que se autorrealiza:	25
3.9.4. Concepción basada en el hombre complejo:	26
3.10. LA DIRECCIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS.	27
3.11. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	28
3.11.1. Medios de la comunicación interpersonal.....	29
3.12. ROL DEL ADMINISTRADOR COMO FACTOR HUMANO	30
3.12.1. Relaciones humanas	30
3.12.2. Comunicación	31
3.13. LAS ACTITUDES Y LAS RELACIONES HUMANAS	31
3.14. ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS	32
3.14.1. Dirección autocrática.	32
3.14.2. Dirección paternalista.	32
3.14.3. Dirección de apoyo.	33
3.14.4. Dirección colegiada.	33
3.15. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	34
3.15.1. Administración tradicional.....	34
3.15.2. Administración moderna	35
3.15.3. Concepción tradicional de la administración (teoría "X")	37
3.15.4. Concepción moderna de la administración (teoría "Y").....	38

3.15.5. Teoría “Z” de Willam Ouchi.....	41
3.16. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS.....	42
3.16.1. Variables organizacionales como medios de motivación personal .	42
3.16.2. Sistemas de administración.....	43
3.16.3. Enfoque sistémico y situacional de la administración	45
3.17. MOTIVACIÓN	46
3.17.1. Clases de motivación.....	46
3.17.2. La motivación y el trabajo	47
3.17.3. El ciclo de la motivación	47
3.17.4. La motivación en la universidad	48
3.17.5. Los elementos que influyen en la motivación laboral	49
3.18. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	50
3.19. ORGANIZACIÓN	51
3.20. COORDINACIÓN.....	52
3.21. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	52
3.22. LIDERAZGO	53
3.23. EFICIENCIA.....	53
3.24. EFICACIA	53
3.25. GESTIÓN.....	54
3.26. CARACTERIZACIÓN.....	54
3.27. ANALIZAR	54
3.28. TIPOS DE LIDERAZGO	54
CAPÍTULO IV	57
DISEÑO METODOLÓGICO.....	57
4.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN	57
4.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	57
4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
4.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	58
4.5. MÉTODOS TEÓRICOS	58
4.5.1 Método Inductivo.	58
4.5.2. Método deductivo.	59
4.6. MÉTODOS EMPÍRICOS.....	59
4.6.1. Observación.	59

4.6.2. Encuesta.....	60
4.7. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	60
4.7.1. Son documentos primarios:.....	60
4.7.2. Las fuentes secundarias:.....	60
4.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	61
4.8.1. Observación Directa.	61
4.8.2. Encuesta Estructurada.	61
4.9. INSTRUMENTOS	62
4.9.1. Cuestionario.	62
4.9.2. Guía de Observación.....	62
4.10. PROCEDIMIENTO.....	62
4.11. POBLACIÓN	63
CAPÍTULO V	65
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	65
5.1. CATEGORÍA: EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS OBJETIVOS.....	65
5.2. CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	68
5.3. CATEGORÍA: LIDERAZGO	72
5.4. CATEGORÍA: MOTIVACIÓN	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
CONCLUSIONES.	80
RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFÍA.....	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: SEGUIMIENTO DE REALIZACIÓN DE TRABAJOS ASIGNADOS.....	65
GRÁFICO N° 2: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN RELACIÓN A SU GESTIÓN.....	66
GRÁFICO N° 3: CUMPLIMIENTO DE TAREAS Y OBLIGACIONES EN TIEMPOS ASIGNADOS.....	67
GRÁFICO N° 4: PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS	68
GRÁFICO N° 5: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES.....	69
GRÁFICO N° 6: COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES	70
GRÁFICO N° 7: ORGANIZACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRUCTURA, TECNOLOGÍA, RECURSOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	71
GRÁFICO N° 8: EVALUACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD A FIN DE GESTIÓN	72
GRÁFICO N° 9: ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN A RECURSOS HUMANOS..	73
GRÁFICO N° 10: SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE ADMINISTRATIVOS .	74
GRÁFICO N° 11: ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO EFICIENTE DEL PERSONAL	75
GRÁFICO N° 12: PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EN LAS TAREAS DE GRUPOS.....	76
GRÁFICO N° 13: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	77
GRÁFICO N° 14: TOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS	78
GRÁFICO N° 15: SEMINARIOS DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	6
TABLA N° 2: POBLACIÓN.....	64
TABLA N° 3: OBSERVACIÓN.....	64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	87
ANEXO N° 2 CUESTIONARIO A LOS ADMINISTRATIVOS	89
ANEXO N° 3 CAMPUS COLONIAL	92
ANEXO N° 4 CAMPUS FLORIDA.....	93
ANEXO N° 5 CAMPUS JUAN PABLO II	94

RESUMEN

La presente tesis tiene como finalidad analizar la Administración de los Recursos Humanos en la Universidad Técnica Privada Cosmos durante la gestión 2019.

Se identifica como área de estudio a la Administración de Recursos Humanos por tratarse de una ciencia social conformada de principios y técnicas claramente definidas, tipificando como una investigación de carácter descriptivo, la tesis tiene por objetivo principal describir sistemáticamente hechos y características de la Administración de Recursos Humanos de la Universidad Técnica Privada Cosmos, con una variable única de estudio en el manejo de Recursos Humanos, con categorías que posibiliten una primera división dentro del concepto e indicadores que permitan medir empíricamente la realidad de la Administración de Recursos Humanos, en las que se aplicaron métodos teóricos como la inducción y deducción que posibilitaron la interpretación conceptual de los datos y métodos empíricos que llevaron a la recolección organizada de los datos observados, aplicando técnicas e instrumentos de investigación como la observación y encuestas aplicadas a los administrativos, con la finalidad de establecer el tipo de Administración de Recursos Humanos que se aplica en la Universidad.

Se da a conocer el procedimiento a seguir en base al cronograma establecido pre elaborado y validado para su comprensión para así de esta manera lograr los objetivos de estudio y describir mediante las conclusiones las características de los Recursos Humanos de la Universidad Técnica Privada Cosmos "UNITEPC" de la ciudad de Cochabamba.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Administración, Analizar, Unitepc.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a las exigencias de nuevos enfoques en administración, la Dirección de los Recursos Humanos hoy en día debe jugar un rol protagónico de cambios y transformaciones estructurales, humanas y no constituirse en freno de acciones creativas como muchas veces ocurre.

El proceso de mejorar la administración y de transformar el sistema en sí, requiere de elementos esenciales que permitan avanzar hacia una mejor estructura social, dicha forma de trabajo es la Administración de Recursos Humanos que requiere de un cuidado y atención especial.

La tarea del administrador consiste en crear y mantener un clima organizacional óptimo, para que grupos de personas puedan trabajar eficaz y eficientemente en dirección del logro de metas y objetivos comunes, no por obligación ni temor a la autoridad, sino por deseo propio, natural, espontáneo y voluntario, conscientes de su crecimiento personal y profesional.

Es necesario determinar el tipo de liderazgo y de motivación que emplea la dirección de Recursos Humanos para el cumplimiento de los objetivos de la unidad.

El presente estudio investigativo contiene una justificación de su elaboración y elección, analizando el tema Administración de Recursos Humanos, puesto que toda institución requiere conocer las características de este manejo para llevar un funcionamiento eficiente, lo cual implica planificar todas las actividades de la organización de los Recursos Humanos, por esto se considera de gran importancia investigar los aspectos relacionados con este, como las reacciones, hechos, actitudes y aquellas condicionantes que son estrictamente necesarias para una adecuada Administración de los Recursos Humanos para que permita a los integrantes reforzar la comunicación creando relaciones adecuadas en la Universidad.

En mérito a la importancia del presente trabajo: “La Administración de los Recursos Humanos en la Universidad Técnica Privada Cosmos de la ciudad Cochabamba”, tiene el objetivo de analizar cómo se manejan los Recursos Humanos en la institución objeto de estudio durante la gestión 2019 y determinar el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos, analizando las formas de planificación, organización y coordinación de Recursos Humanos, e identificar las estrategias utilizadas en el seguimiento y evaluación y las relaciones interpersonales que establecen los miembros de la Universidad y la dirección de Recursos Humanos.

También como propósito es dar a conocer otros enfoques teóricos de administración que conlleven mayor eficiencia administrativa.

Concluyendo se identifica como área de estudio a la administración por tratarse de una ciencia social conformada de principios y técnicas claramente definidas, tipificando como una investigación de carácter descriptivo, que tiene como objetivo principal analizar sistemáticamente hechos y características de la Administración de Recursos Humanos de la Universidad con una variable única de estudio, especificada en el manejo de Recursos Humanos, con categorías que posibiliten una primera división dentro del concepto e indicadores que permitan medir empíricamente la realidad de la administración de Recursos Humanos, en las que se aplicaron métodos teóricos como la inducción, deducción, técnicas e instrumentos de investigación como la observación y encuestas dirigidos a los administrativos que posibilitaron la interpretación conceptual de los datos con una recolección organizada, con la finalidad de establecer el tipo de Administración de Recursos Humanos que se aplica en la Universidad.

CAPÍTULO I

PRESENTACIÓN DE LA TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo realizado tomo como fuente de información a todo el plantel administrativo de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba, el cual tiene la finalidad de analizar la Administración de Recursos Humanos, porque una buena administración conlleva a los individuos a alcanzar el éxito, algo que todos quieren gozar, pero pocos son los que pueden practicar una óptima administración del personal.

Con el advenimiento de la teoría de las relaciones humanas, deberá dejarse de lado los antiguos conceptos clásicos que se manejan en la administración, hoy en día para hablarse de: motivación, liderazgo, comunicación, organización formal, productividad, rendimiento y la importancia de las funciones que asume el jefe de Recursos Humanos durante el proceso administrativo, en este propósito deberá conceder importancia a la participación de los mismos como a personas con capacidades, aptitudes y expectativas dentro de la institución porque son el componente fundamental de la Universidad.

Con el trabajo de investigación análisis de la Administración de los Recursos Humanos en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba, durante gestión 2019, se requiere la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos institucionales relacionados directa o indirectamente con la Universidad. Por estas razones, el problema de la presente investigación se plantea de la siguiente manera:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características presenta la Administración de Recursos Humanos en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba, durante la gestión 2019?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Analizar el tipo de Administración de Recursos Humanos en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la Ciudad Cochabamba, en la Gestión 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

-) Determinar si la Administración de Recursos Humanos contribuye con el cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos de la Universidad.
-) Identificar las formas de planificación, organización y coordinación de Recursos Humanos de la Universidad.
-) Determinar el tipo de liderazgo que ejerce el jefe de Recursos Humanos de la Universidad
-) Determinar el modelo de motivación que emplea el jefe del departamento de Recursos Humanos para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Los Recursos Humanos, sin lugar a dudas, constituyen, en la actualidad, el activo más valioso con que cuenta una organización. La tecnología, los materiales, hasta el capital financiero, que son recursos organizacionales, no son importantes por sí mismos sin la intervención humana. Es el hombre quien con sus conocimientos, experiencia, sensibilidad, compromiso, esfuerzo y trabajo, quien hace posible integrar y potenciar estos recursos a fin de lograr el desarrollo de la Institución por ende su misión es mejorar la calidad de desempeño del personal.

La importancia del presente análisis, radica en la finalidad de dar a conocer a la Administración de Recursos Humanos de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la Ciudad Cochabamba, la existencia de capacidad y talento en cada uno de los miembros que conforman el plantel administrativo de la Universidad.

Como se conoce las instituciones no cambian solas, los cambian las personas que la dinamizan, básicamente el administrador y sus dependientes, es así que se debe reconocer las potencialidades de los Recursos Humanos para dinamizarlos, de ahí que el administrador tiene que hacer prevalecer el profesionalismo de sus funciones, razón por la que debe tomar decisiones alternativas y así garantizar la calidad del servicio.

1.4.1. Relevancia Social

El presente estudio tiene relevancia social, debido a que contribuirá al departamento de Recursos Humanos a un mejor manejo de los mismos conllevando a una gestión eficiente de los administrativos con el propósito de tomar conciencia de las funciones que asumen individualmente y buscar la renovación de la sociedad, aceptando el cambio para ser hoy mejores que ayer y mañana mejores que hoy.

Además, el administrador de la entidad, deberá tener una visión clara sobre el valor incalculable que representan los Recursos Humanos y la implicación que trae consigo la correcta disposición de estos recursos, para mejorar así la calidad de gestión.

1.4.2. Relevancia Contemporánea

La investigación tiene relevancia contemporánea porque hoy en día las entidades universitarias no nacieron para ser entes pasivos, sino agentes de cambio. Con este propósito el personal administrativo debe tomar conciencia de la realidad, ya que, en la nueva administración, la autoridad y la responsabilidad deben ser compartidas por todos sus actores para que todos puedan contribuir al logro de los objetivos.

1.4.3. Aporte

Se pretende aportar un análisis que dará a conocer las características de la Administración de Recursos Humanos y de esta manera encontrar soluciones para mejorar la Organización de estos recursos, en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba durante la gestión 2019.

1.5. HIPÓTESIS

La administración de Recursos Humanos se caracteriza en una autoridad formal del jefe, con falencias en la motivación ocasionando que los participantes en los procesos de la entidad sientan una falta de compañerismo, lealtad e identificación de las personas por la institución.

1.6. VARIABLE DE LA INVESTIGACIÓN

Administración de los Recursos Humanos

1.6.1. Variable dependiente

- Administración de los Recursos Humanos

1.6.2. Variable independiente

- Motivación
- Tipo de autoridad
- Liderazgo

1.6.3. Conceptualización de la variable

La Administración de los recursos humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas, la Administración de los Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismo con una actitud positiva y favorable, representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas que frustran o que alegran y conllevan a las personas a querer permanecer en la organización.

1.6.4. Operacionalización de la variable

TABLA N° 1
GUÍA DE OBSERVACIÓN

Variable	Categorías	Indicadores
Administración de Recursos Humanos	Eficiencia y eficacia de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">) Seguimiento a la realización de sus trabajos asignados en pos de realizar las tareas correctamente.) Solución de los problemas en relación a su gestión dentro de la Universidad sus tareas.) Seguimiento al cumplimiento de tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan.
	Planificación, coordinación y organización	<ul style="list-style-type: none">) En el Programa Administrativo de Unidad participan los diferentes miembros de la Universidad.) En la planificación y organización de actividades festivas, deportivas culturales cívicas participa el personal administrativo.) El jefe de Recursos Humanos coordina las acciones con los miembros de la Universidad) La Universidad en su organización considera objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura organizacional.
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">) En la evaluación general de objetivos de Unidad participa todo el plantel administrativo a fin de gestión.) El jefe de Recursos Humanos cuenta con estrategias de evaluación hacia el departamento de RR. HH.) El jefe de Recursos Humanos realiza seguimiento para verificar el desempeño de los administrativos de la Universidad.
	Motivación	<ul style="list-style-type: none">) El jefe de Recursos Humanos estimula el trabajo eficiente del personal administrativo.) El jefe de Recursos Humanos promueve la participación de los actores en las tareas de grupo.) El jefe de Recursos Humanos propone soluciones a problemáticas en la administración de los Recursos Humanos.) Al detectar fallas en los administrativos se aplican medidas correctivas.) El jefe de Recursos Humanos organiza seminarios de actualización y capacitación.

Fuente: Elaboración propia 2019

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Universidad Técnica Privada Cosmos UNITEPC, es una Institución de Educación Superior, legalmente establecida y amparada por el artículo 94 de la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.

En fecha 8 de marzo de 1993, un grupo de intelectuales a la cabeza del Dr. Saturnino Fernández Villanueva, aprueba el Acta de Fundación de la “ASOCIACION CIVIL UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS”, con domicilio legal en la ciudad de Cochabamba y su primer Estatuto Orgánico que fue aprobado por el Ministerio de Educación y obtiene la Resolución Ministerial N.º 527 de fecha 6 de Abril de 1993 que contiene siete programas que fueron reconocidos por el Estado Boliviano mediante el Decreto Supremo 215450 de fecha 10 de marzo de 1995

La Universidad Técnica Privada Cosmos (UNITEPC), en 1993 inició sus actividades en la Av. San Martín N.º 492 entre Jordán y Calama, ofertando las carreras de Licenciatura en Ingeniería Informática, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas, Medicina, Derecho y Economía.

Por el éxito de su oferta académica, UNITEPC, decide ampliar sus instalaciones y traslada parte de las carreras a un edificio ubicado en la calle Uruguay N.º 479, que recibe el nombre de “Bloque Uruguay”.

En 1996, El Ministerio de Educación autoriza la apertura de la Carrera de Medicina Veterinaria, con la Resolución Secretarial N.º 461 del 28 de agosto de 1996, que inicia sus actividades en el Km. 3 1/2 e incorpora la Clínica Veterinaria para apoyar las prácticas de los estudiantes.

El mismo año y con la misma resolución se autoriza el funcionamiento de las carreras de Técnico Superior en Análisis de Sistemas, Mecánica Automotriz y Electrónica Radio Televisión.

En 1997, sobre la Av. Blanco Galindo Cochabamba – Quillacollo, en el Km. 4 1/2 se inauguraron las instalaciones para el funcionamiento de las carreras de: Medicina, Ingeniería Electrónica, Ingeniería de Sistemas.

En esta misma gestión se obtiene la autorización de funcionamiento de la carrera de Odontología, autorizada por la resolución N.º 231 del 04/06/97, iniciando sus actividades en los ambientes del Km 4 1/2. Al mismo tiempo, se obtiene la autorización de funcionamiento de las carreras de Fisioterapia y de Prótesis Dental a nivel Técnico Superior bajo la Resolución Secretarial N.º 292/97 del 22/07/97.

Siguiendo con el desarrollo institucional el Ministerio de Educación autoriza el funcionamiento de las carreras de: Comunicación Social e Ingeniería en Sonido. (Única en Bolivia), ambas carreras son respaldadas bajo la Resolución Ministerial N.º 188/98, que inician actividades en el Bloque del km. 4 1/2.

El 28 de noviembre del 2001, mediante la Resolución Administrativa N.º 589/2001 el Ministerio de Educación y Cultura se otorga el Certificado de Adecuación Plena al Reglamento Específico Para la Apertura y Funcionamiento de Programas o Carreras de Medicina a la Universidad Técnica Privada Cosmos (UNITEPC).

El 27 de mayo del 2002, el Viceministro de Educación Superior Ciencia y Tecnología, entrega a la UNITEPC el reconocimiento de Universidad Plena bajo la Resolución Ministerial N.º 143/02.

El 6 de junio 2002 la Junta Directiva de UNITEPC, inaugura la Facultad de Ciencias de la Salud, ubicado en el Km. 7 1/2 de la Av. Blanco Galindo, donde

funciona la Clínica Universitaria, la Administración Central y además las Carreras de Medicina y Fisioterapia y Kinesiología.

El 12 de septiembre del 2002, el Honorable Consejo Universitario de la UNITEPC, emite la Resolución N.º 030/02 creando la “Escuela de Postgrado”, para que a través de ella se desarrollen y administren programas de Diplomados, Maestría y Doctorados.

La carrera de Medicina Veterinaria, amplía su currículo y logra el cambio de nominación al de Veterinaria y Zootecnia, bajo la Resolución Administrativa N.º 74/03 de fecha 26 de mayo de 2003.

Las carreras de Licenciatura en Enfermería y de Técnico Superior Inician su funcionamiento bajo la Resolución Ministerial N.º 191/04 de 07/05/2004.

La carrera de Fisioterapia de nivel Técnico Superior, consigue la autorización de ampliación a Licenciatura a Fisioterapia y Kinesiología, a través de la Resolución Ministerial N.º 085/2005 de fecha 15/03/05.

En enero del año 2006, la UNITEPC, Inaugura la Sub Sede Académica EL ALTO del departamento de La Paz bajo la Resolución Ministerial N.º 009/06, con las carreras de: Derecho, Ingeniería de Sonido, Administración de Empresas, Comunicación Social, Ingeniería Electrónica e Ingeniería de Sistemas.

El mismo año, el Ministerio de Educación emite la Resolución Ministerial N.º 015/06 autorizando el funcionamiento de las carreras de: Ingeniería Comercial a nivel Licenciatura y la carrera de Contaduría Pública a nivel de Licenciatura y de Técnico Superior.

Durante la gestión 2009 UNITEPC inaugura el Bloque Heroínas donde presta servicios de: Atención al Cliente, Departamento de Caja, además el

funcionamiento de las carreras del Área de Ciencias Sociales y la Facultad de Ciencias Económicas, Financieras y Administrativas.

El 6 de octubre de 2010, deja de existir el fundador, de la “Corporación Científica y Tecnológica para la Educación y la Comunicación Cosmos” (UNITEPC- UB- UNO- TESNAC- UNIDAD EDUCATIVA COSMOS-RED DE CANALES DE TV y RADIO), el Dr. Saturnino Fernández Villanueva (Q.E.P.D.)

Continuando con el proceso de desarrollo, la Universidad logra la autorización de Apertura y Funcionamiento de la Sub Sede Académica en la ciudad de Cobija con Resolución Ministerial N.º 640/2011 (21/Oct./11) con las carreras de: Medicina, Odontología, Licenciatura en Enfermería, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Sistemas y Derecho.

El Consejo de Ministros del Gabinete del Presidente Constitucional del Estado Plurinacional de Bolivia, Don Juan Evo Morales Ayma, mediante Decreto Supremo N.º 1061 emitido el 28/Nov./2011 ratifica el funcionamiento legal a través de la jerarquización de la UNIVERSIDAD TÉCNICA PRIVADA COSMOS.

El 9 de marzo de 2012, con Resolución Ministerial N.º 110/12, el Ministerio de Educación aprueba los planes y programas de las carreras a funcionar oficialmente en la Sub Sede en la Provincia Germán Busch (Puerto Quijarro- Puerto Suarez) del departamento de Santa Cruz: Medicina, Odontología, Ingeniería Comercial, Ingeniería de Sistemas y Derecho.

La Comisión Nacional de Acreditación de Carreras Universitarias (CNACU), resuelve por unanimidad de sus miembros Acreditar a la carrera de Medicina, por haber cumplido los criterios definidos para la acreditación del Sistema ARCU-SUR del MERCOSUR Educativo. El Dictamen CNACU N.º 0032/12, emitido en Sucre el 20 de Julio de 2012, certifica plenamente esta acreditación.

Asimismo es necesario destacar que la UNITEPC ha efectuado y continúa realizando los esfuerzos empresariales de llevar adelante proyectos educativos de Educación Superior, al contar con la aprobación correspondiente de la Sub Sede Académica del Departamento de Santa Cruz y tener varios proyectos presentados al Ministerio de Educación para su aprobación correspondiente, entre ellos podemos citar: La Sub Sede Académica de Ivirgarzama del Departamento de Cochabamba, la Extensión de Aula de Caranavi -Yungas en el Departamento de La Paz, Guayaramerín y Tarija.

Al presente, se ha concluido el edificio destinado al Campus Colonial, en la zona central de Cochabamba (calle Bolívar entre España y 25 de mayo) para establecer la sede administrativa y se debe mencionar la construcción del edificio ubicado en el Km 3 1/2 de la Av. Blanco Galindo, donde funcionará la nueva facultad de medicina.

La Universidad “TÉCNICA PRIVADA COSMOS” en la actualidad funciona con 25 carreras, para ambos sexos, donde se promueve una educación integral a los estudiantes apoyados en la construcción de valores humanos y cristianos para tener incidencia en la formación de conocimientos y poder participar en su contexto social con criterios y propuestas coherentes para el desarrollo y progreso del municipio de Cochabamba y Bolivia.

La Universidad fue fundada por primera vez el 28 de marzo de 1993, luego de un diagnóstico analítico en sus diversas áreas, redactó su misión y visión que se transcribe in extenso.

2.1.1. Misión

“Aportar al desarrollo sustentable del país y el mundo a través de la investigación científica y tecnológica, las formas innovadoras de producción y la formación de profesionales socialmente responsables, proactivos,

investigadores y líderes con capacidad crítica, que ayuden al desarrollo de la diversidad cultural, justicia social, la convivencia democrática y la prosperidad”.

2.1.2. Visión

“Ser una universidad de proyección nacional e internacional, capaz de satisfacer necesidades de alta prioridad estratégica en la formación profesional, con vocación de servicio a la comunidad intercultural en ámbitos de importancia para el desarrollo integral, sustentable, científico y tecnológico, implementando procesos educativos de calidad y equidad.”

2.1.3. Infraestructura y Equipamiento

La infraestructura que ofrece la Universidad “TÉCNICA PRIVADA COSMOS” cuenta con tres campus, que son: campus Florida ubicado en el km 7 ½ av. Blanco Galindo en esta se ubica la facultad de Ciencias de la Salud donde también cuenta con la clínica UNITEPC, campus Juan Pablo II que se encuentra en el km 4 ½ de la av. Blanco Galindo en esta se encuentra la facultad de Ingenierías y la clínica odontológica y por último el campus Colonial ubicado en la av. Heroínas y España pasaje Fidelia Sánchez que se encuentra la facultad de Ciencias Sociales. Los ambientes son adecuados con aulas acordes a las exigencias del ministerio de educación, el cual provoca actividad dinámica en los estudiantes, además, por el crecimiento de alumnado en cada curso.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. ADMINISTRACIÓN.

Antes de considerar la conceptualización, principios, etapas, fines de una administración moderna es necesario recordar rápidamente lo que fue la administración, de la cual se señala que es tan antigua como la misma humanidad. El hombre desde los primeros intentos de realizar actividades organizadas, dentro de la sociedad para lograr sus objetivos, utilizó lo mejor de su experiencia, creando de esta forma normas y principios que le han permitido organizar adecuadamente su vida; las necesidades de alimentación, vestimenta, salud, educación etc., que este precisaba satisfacer las cuales no hubiesen sido logradas sin una buena planificación, organización, ejecución control y evaluación, en resumen una buena administración.(Chabenato,2009,27)

Tradicionalmente era una organización empírica que realizaba tareas simples que atendían al funcionamiento de la escuela, concebida para dar un mínimo de conocimiento con una enseñanza media de carácter general.

Los cambios producidos tanto en el interior del sistema educativo como en el entorno social, han llevado a cuestionar no sólo los tipos de enseñanza impartidas sino la actividad misma ante la educación, planteando la necesidad de redefinir el papel de la enseñanza en la sociedad y el papel de docente en el proceso de aprendizaje, de ahí que actúan con un recurso humano imprescindible.

3.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Werther William (2008) la administración es un proceso social, compuesto por principios técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos

humanos permite establecer sistemas relacionales de esfuerzo colectivo, puesto que cualquier actividad que quiera plasmarse en realidad, sólo se logrará desarrollando una buena administración, porque aún el hombre más sencillo practica administración sin sospecharlo siquiera; por lo tanto, se puede afirmar que el mejoramiento y el progreso de la sociedad son bases fundamentales de una buena administración.

Aporta a la sociedad mejor equipo, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Según Koontz Harold, (1994) la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Es así que la Administración Educativa es controlar y dirigir las actividades relacionadas con la educación, cuya eficacia sólo se logrará, por medio del cumplimiento de las disposiciones legales, emitidas por las autoridades correspondientes, complementándose con el mejoramiento, actualización y capacitación profesional de los docentes.

3.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Henry Fayol (1916) fundador de los principios administrativos indica que son los siguientes:

3.3.1. División de trabajo y especialización.

La división del trabajo es el orden natural de las cosas y tiene lugar, tanto en el reino animal como en el del hombre y de la sociedad. La finalidad es producir más y mejor con el mismo esfuerzo o producir lo mismo con menos esfuerzo. Es un medio de producir por vía de la simplificación de funciones, separación de actividades y especialización del personal.

3.3.2. Autoridad y responsabilidad.

Es la función de mandar y lograr la obediencia. La autoridad y la responsabilidad pueden y deben delegarse y ello no significa sino “compartir”, la delegación sólo puede hacerse cuando hay entendimiento, lealtad, confianza y capacidad.

3.3.3. Centralización y descentralización.

Centralización es la concentración de la autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones más importantes.

3.3.4. Unidad de mando y dirección.

Para la ejecución de una actividad cualquiera se requiere que el agente que la ejecuta reciba órdenes de un jefe y sea responsable ante él. La unidad de dirección significa que hay un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienen el mismo fin.

3.3.5. Escala jerárquica.

Significa líneas de autoridad y campos de jurisdicción claramente definidos. Se llama así a la serie de niveles de autoridad que va desde el jefe superior hasta los distintos puestos inferiores. La escala jerárquica es el camino normal que siguen las disposiciones que se transmiten y las órdenes que se reciben en un organismo determinado.

3.3.6. Subordinación del interés particular al general.

El interés de un individuo o de un grupo no debe prevalecer en contra del de una institución, así como el de la familia debe prevalecer sobre el de cualquiera de sus miembros.

3.3.7. Lealtad y estabilidad.

Se refiere al personal que debe ser consecuente con la institución, pero esto depende también de que se le garantice permanencia en el trabajo y se lo mantenga en el goce de sus derechos dentro del marco de las leyes mientras cumpla con sus deberes y obligaciones. Esta marcha a la par del siguiente principio.

3.3.8. Remuneración adecuada y equidad.

Este es el pago de acuerdo con los niveles de autoridad y responsabilidad, con la especialización y la división del trabajo con la permanencia y superación ascensos periódicos, según el tiempo, los méritos y los servicios. Trabajo adecuado, igual trato a todos en igualdad de condiciones.

Por lo tanto, se entiende que los principios de administración es el trabajo conjunto de sus componentes para lograr la excelencia, dentro del marco de la eficacia y eficiencia.

3.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Koonts y Wehrich, (1994), existe evidencia de que los principios administrativos fundamentales se pueden aplicar a los distintos tipos de empresas en la práctica cabe mencionar que las funciones administrativas son:

- ▶ **Planeación.** Implica la evaluación del futuro y la previsión en función de él. Unidad, continuidad flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
- ▶ **Organización.** Proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.

- ▶ **Dirección.** Conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.
- ▶ **Coordinación. (Integración).** Armoniza todas las actividades de una empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- ▶ **Control.** - Consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.

“Su objetivo es ubicar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar su repetición”. (Chiavenato I, 2007, Pág. 105)

En consecuencia, se puede deducir que:

Todo proceso administrativo en el accionar de la vida social es único, forma un continuo e inseparable proceso donde cada una de las funciones tiene que estar indisolublemente unidas entre sí. Los administrativos cada cual en su nivel deben desarrollar estas funciones, buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que se dispone en la institución.

3.5. RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON OTRAS CIENCIAS

La administración por su función social se relaciona con diversas ciencias, siendo las principales:

- ▶ **La Administración.** Puesto que requiere el esfuerzo colectivo de las personas:

“Por ser una ciencia social conformada de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer

sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar bienes comunes que individualmente no es factible lograr " (Escalante R, 1985, Pág. 19).

Esto conduce a señalar que la administración se constituye en la base de una institución organizada, donde la integración del esfuerzo individual y direccionaría a lograr objetivos, expresados en términos socialmente significativos.

► **La Psicología**, para coordinar eficazmente de acuerdo a la conducta de los individuos.

"Porque esta explica la forma cómo opera la motivación en los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte los fenómenos sociales" (Reyes P, 1979, Págs. 47 - 48).

Por lo expuesto, se deduce que el administrador necesita conocer del mejor modo posible la Psicología para actuar eficazmente en la conducta de los miembros de la institución, dependiendo de ello gran parte de su éxito.

La Psicología, es una ciencia teórico-práctica, que permite interpretar los problemas, esto significa que el administrativo necesita formar un criterio, para interpretar los hechos de carácter institucional.

La Comunicación. Para contribuir a la coordinación *"Porque la comunicación es toda transmisión de mensajes entre individuos, sistemas y organismos, utilizando para ello los elementos que tiene en común. También se define como el intercambio de ideas, opiniones e información para que se produzca la comprensión, la confianza mutua o una buena relación humana. Es el trato por medio de palabras, escritos, símbolos o mensajes; es el modo en que un miembro de la organización comparte significados o comprensiones con otros"* (Ramírez E., 1985, Pág. 91)

La comunicación contribuye a la planificación, dirección e integración, porque facilita la transmisión de ideas, instrucciones y órdenes para que exista un mejor entendimiento entre el administrador y los miembros que componen la institución. La comunicación efectiva de toda actividad, la habilidad con la que un administrador se comunice, podrá influir en las actividades y acciones de los subordinados. Un buen administrador, tiene que ser un buen comunicador que pueda transmitir el entendimiento a otros.

- ▶ **El Derecho**, Un buen administrador no sólo debe exigir el cumplimiento de obligaciones, sino reconocer en los miembros los derechos que les corresponde. *“Porque forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el Derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que estas les hayan sido impuestas por ley o que deriven inmediatamente de un convenio”* (Reyes P., 1979, Pág. 42)

El Derecho proporciona a la administración, la estructura jurídica indispensable y la administración proporciona a ésta la eficacia jurídica de sus normas, las que tienden a la organización de la sociedad, si dentro de una institución los miembros que la forman no cumplen derechos y obligaciones, la coordinación se hace imposible, para que cualquier organismo social pueda ser administrado.

3.6. LA ADMINISTRACIÓN EN RELACIÓN CON ALGUNAS ÁREAS Y VALORES

- ▶ **Las Relaciones Humanas**, las relaciones humanas tratan de comprender el comportamiento de las personas para saberlas manejar, es

aplicada en la solución de conflictos con ayuda de la observación y experimentación de los hechos que se producen en el trabajo; es decir, que se ocupa de estudiar los problemas humanos que se presentan en las instituciones o en el quehacer educativo. Esto afirma Escalante (1990, pág. 76) al señalar que: *“Porque las Relaciones Humanas son el conjunto de lazos y relaciones que deben intercambiarse entre el director, docentes y estudiantes, con el propósito de conservar la paz social en colaboración estrecha con la institución. Además, por ser una ciencia social que enseña las buenas relaciones y la convivencia humana dentro de un grupo de gran importancia en instituciones Educativas donde se trabaja con material humano. Las relaciones humanas o asistencia social, son el alma de la organización social”*.

La actividad administrativa es eminentemente humana y aun cuando gran parte del éxito, depende de las cualidades personales de los administradores, como también el carácter de los mismos, lo que hace más difícil la tarea de administrar. Las relaciones humanas ideales conducen a un cambio de conducta, relacionados con los pensamientos y sentimientos negativos y destructivos, por otros positivos y constructivos, lo cual solo será posible cuando se tenga una elevada conciencia, el respeto por el bien y la felicidad de la comunidad y se trabaje por ella como si se tratara de la felicidad de uno mismo.

- ▶ **La Moral,** La relación se encuentra establecida, porque ambas disciplinas son de carácter normativo. *“ Porque ésta dicta reglas, las reglas supremas a que debe someterse la actividad humana, y no en relación con un fin próximo, sino en razón del fin último al que toda acción del hombre es dirigida: El logro de la felicidad perfecta a la que todo hombre tiende espontánea e ineludiblemente. Mientras que las normas de la moral se refieren a toda la conducta humana y para un fin último, las de la administración tratan de un solo aspecto de esa*

conducta, y para un fin particular: La máxima eficiencia que logre en un organismo social" (Reyes P., 1979, Pág. 51)

Por ello se entiende que la moral es la ciencia que conduce a un comportamiento de respeto a los derechos, limitaciones y responsabilidades de otros y a los propios, nace esencialmente de la naturaleza humana, para hacer lo que creemos correcto para no descender y caer en lo inmoral.

La moral se define como conjunto de reglas o normas de convivencia y de conducta humana que determinan las obligaciones de los hombres entre sí y sus relaciones con la sociedad.

El sistema moral que pueda adoptar un administrador regirá la conducta que determine el destino de la institución, ya que la observación minuciosa de los Recursos Humanos permitirá determinar la calidad moral de los trabajadores, la alegría, puntualidad, entusiasmo, cooperación, responsabilidad, iniciativa; buenas relaciones humanas son muestra de una moral elevada.

- ▶ **El Liderazgo**, El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente las potencialidades humanas, en el logro de la misión así lo señala Pérez (1996, pág. 156) *"Porque el administrador por necesidad funcional, debe ser un líder natural más que formal. Su personalidad debe potenciar la dirección del grupo con participación espontánea, no debe imponer. La administración renovada exige del director no un jefe clásico, sino un director líder, que asuma nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización. El liderazgo hoy, es un importante aspecto de administración. La capacidad para dirigir con efectividad y eficiencia es un requisito para ser un administrador excelente. Los líderes están interconectados con los miembros de la organización de modo especial, con su influencia es posible restringir la producción y productividad de la empresa, en*

nuestro caso educativo. La gente motivada por el líder trabaja con mayor empuje y honradez con moral alta"

Por consiguiente, el liderazgo significa un incremento en la calidad del trabajo, a través del compromiso y la capacidad del conjunto social de una institución, logrando así la calidad total. Dirigir un centro educativo, en la actualidad significa: Actuar con mentalidad de líder para generar confianza en vez de una actitud de jefe que genera desconfianza.

Por tanto, el administrador que no es líder, no podrá motivar al material humano con el que trabaja, acrecentando con ello el bajo rendimiento de la institución, por ello su actitud no debe ser de imposición sino de aceptación. El verdadero líder es aquel que sabe trabajar en equipo, incentiva el trabajo de los demás, organiza de manera positiva el esfuerzo común, sabe delegar funciones; es decir, viene a ser una fuente de entusiasmo y de influencia, con su ejemplo logra que todos trabajen con el mismo entusiasmo para llegar a los objetivos propuestos.

3.7. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

"La administración de recursos humanos no existiría si no hubiera organizaciones y personas que actúen en ellas. La administración de recursos humanos nació con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de las tareas organizacionales"(Palladino A., 2004, pág. 115)

Es necesario comprender las fases sobre las cuales la administración de recursos humanos trabaja (organizaciones y personas), para lograr entender

sus técnicas con exactitud. Toda institución que está formada por un grupo de personas está organizada para cumplir las metas y objetivos, con la dirección de un mediador que genere un ambiente cooperativo y productivo.

"Durante mucho tiempo la administración de recursos humanos, entonces llamada administración de personal o relaciones industriales, se concibió como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones, algo así como un elemento de enlace, un organismo que recogía las exigencias que la organización hacía los empleados y las reivindicaciones que estos demandaban de aquella. En realidad, es difícil separar las personas de las organizaciones y viceversa. No pueden delimitarse con claridad las fronteras entre lo que es y lo que no es una organización, de la misma manera que no pueden trazarse con exactitud los límites de la influencia de cada persona en una organización". (Chiavenato I., 1994, Pág.2)

También menciona que:

"La administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de recursos humanos, hay muchas cosas en juego, la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar". (Chiavenato A., 1994, pag.5).

No cabe duda que siendo la administración un servicio, que no puede llevarse a cabo con personas que trabajan aisladamente, por el hecho de que la actividad de cada individuo depende cada vez más de las actividades en

grupo, los objetivos personales que persigan, los que sólo se lograrán con el esfuerzo colectivo, siendo a veces inalcanzables con el esfuerzo individual. Por otra parte, se dice que una buena Administración de Recursos Humanos, es la clave del éxito de una institución, ya que cada uno de los miembros actuará de acuerdo a la motivación y a la conformidad que éste muestre por permanecer en ella, la calidad de vida que lleven todos los integrantes se reflejará en el buen rendimiento. Si la organización priorizara la atención a los Recursos Humanos, se maximizaría la productividad haciendo de la organización un recinto donde las personas den lo mejor de sí mismas, demostrando una actitud positiva y favorable hacia la empresa.

3.8. RECURSOS HUMANOS

Los enfoques denominados tradicionales no toman en cuenta en su real significado el factor recurso humano, en la era industrial; por ejemplo, se consideraban fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, el capital y la tecnología, aspectos que corresponden a la teoría de la administración científica de Frederick Taylor y la teoría clásica de la administración de Henri Fayol y otros que conciben al hombre como "*homo economicus*"; en este sentido la acción de los administrativos estaba enfocado a esos aspectos únicamente. "*Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van mucho más allá y tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar*". (Werther W. y Davis K., 2008, pág. 23) Lógicamente estas capacidades no están al margen del elemento humano.

De esta manera diferentes enfoques se han venido dando en el transcurso del tiempo, como también varios autores se han dedicado al estudio del factor humano en las instituciones, porque las organizaciones para tener vigencia y desarrollarse deben revalorizar y estimular el desarrollo de los seres humanos

que las integran, en tanto que en ellos se centra el porvenir de dichas organizaciones.

3.9. CONCEPCIONES SOBRE LA NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este punto se revisa las diferentes concepciones que han existido sobre la naturaleza de las personas y su incidencia en el desarrollo de las organizaciones.

Según Gallardo y Alonso Schein (1978) se identifica cuatro tipos de concepciones:

3.9.1. Concepto del hombre racional económico:

Las teorías representativas de este modelo son las expresadas por Adam Smith, Taylor y McGregor quienes plantean que el individuo sólo busca la satisfacción de sus propios intereses, los incentivos económicos son los únicos por lo que se mueven los individuos puesto que éste por naturaleza es perezoso y pasivo. En este enfoque, los sentimientos del ser humano son considerados irracionales.

3.9.2. Concepción basada en el hombre social:

Los estudios más representativos son los de Elton Mayo, sus resultados manifiestan que en la conducta del hombre intervienen otros factores que hasta ese momento no se habían considerado como la influencia de los grupos y las relaciones interpersonales.

3.9.3. Concepción basada en el hombre que se autorrealiza:

Esta concepción parte de la idea de que las personas tienen necesidad de usar sus capacidades y aptitudes por lo que en el trabajo buscan la forma de poder expresarlas. Este planteamiento reconoce la existencia de numerosas necesidades que van desde las más básicas hasta la autorrealización, por lo manifestado, aquí se escribiría la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

3.9.4. Concepción basada en el hombre complejo:

Según Gallardo y Alonso (1992) este planteamiento es más integral porque considera que ninguna de las concepciones anteriores explica por sí solas el comportamiento complejo y simple del ser humano, sino que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios sustanciales en sus planteamientos, renovándose y responsabilizándose de sus acciones.

De las tres últimas concepciones, se puede deducir que el factor humano representa el elemento estratégico por excelencia para el desarrollo de las organizaciones, simplemente planteado de esta manera se corre el riesgo de caer en la concepción tradicionalista, en consecuencia conviene tomar en cuenta el aspecto emocional del hombre, porque *“las emociones son el motor de la acción y esta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas”*(Gallardo y Alonso 1992, pág. 98)

Por lo tanto, es necesario que se tome en cuenta al hombre con sus emociones, la parte interna, subjetiva que tiene relación con los sentimientos y la formación humana del ser.

En este sentido, existen emociones que afectan de una u otra forma en el desarrollo de las organizaciones como: la alegría, el miedo, la ira, la frustración, el optimismo, pesimismo etc. Estas emociones se manifiestan precisamente en muchas circunstancias del desarrollo de la institución.

Los Recursos Humanos en las instituciones de educación superior, a diferencia de otras empresas no sólo son aquellas que producen o ejercen influencia, también aquellos seres humanos en proceso de formación y que son objeto de influencia pedagógica. Por lo que se señala sin lugar a dudas que las personas representan la mayor riqueza de las empresas, pero

desafortunadamente según Cornejo Carlos (1982); muchos dicen cosas sobre el tema, pero muy pocos hacen algo al respecto; y si una empresa es grande es porque ha hecho grande a su gente, clave fundamental en el mando de las organizaciones.

3.10. LA DIRECCIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS.

En cualquier grupo de trabajo social es necesario la buena relación entre cada uno de los miembros.

Calero Pérez (2000) sostiene que los aspectos esenciales de las relaciones interpersonales al interior del grupo, para el buen desarrollo individual y colectivo son:

-) Aceptación mutua favorece las relaciones interpersonales. Tiene que ver con la confianza en sí mismo, y en los demás, así como la experiencia acumulada de cada miembro del grupo, la inseguridad genera actitudes intransigentes y dificulta el diálogo.
-) Información o comunicación continúa de ideas, datos o experiencias, etc.; al interior del grupo para orientar y realizar la acción común individual y de conjunto las desinformaciones producen equívocos, dificultan la acción común y reflexión posterior sobre ella, el control democrático favorece la eficacia y evita el personalismo, los grupos modernos saben auto criticarse reconocer sus errores y rectifican su acción. (Pérez C., 2000, Pág. 140).

Se entiende que para la realización de actividades dentro de la institución es necesario que exista buena interacción y buenas relaciones de esta manera poder integrar al grupo para él logro de objetivos.

3.11. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Una de las bases más fundamentales para una buena comunicación es la relación interpersonal, pero en aquel proceso de comunicación sincera, abierta y de mutua comprensión realizada con respeto y valoración centrándose toda la atención entre el emisor y/o el receptor en un diálogo recíproco entre sí teniendo toda la consideración necesaria “En aprender a escuchar” para “Ser escuchado”.

Aquí la importancia de la relación interpersonal entre el administrador y el personal de su dependencia, para alcanzar los objetivos planificados en la unidad y más aún en el sector de la educación por lo complejo y delicado de este sistema donde los Recursos Humanos son indispensables.

En este contexto, la comunicación es un sinónimo de socialización y condición necesaria, para proponer gestiones que involucren el mejoramiento de la administración, la administración del personal y el mejoramiento de las condiciones para los administrativos con base en una buena comunicación, constituyéndose en un factor importante en la actividad social. No se debe olvidar que una verdadera comunicación personalizada, integra y en un sentido más amplio, se entiende como un proceso que abarca la liberación, la comunicación y la participación. Es ahí donde radica la importancia de la comunicación interpersonal.

Según Segovia J. Y. y otros (1996), la orden como medio de dirección, es una instrucción emitida por un superior y que requiere un subordinado que actúa o se abstiene de actuar en determinadas circunstancias. Lo que implica que:

-) La orden es una relación personal en línea directa de mando de un superior a un subordinado.

-) Que una orden se ejecuta con eficiencia cuando el superior utiliza términos que no sean chocantes para el subordinado: por favor, me gustaría, gracias, etc.

3.11.1. Medios de la comunicación interpersonal

Si las buenas comunicaciones son fundamentales para las relaciones humanas, estas no podrán rendir sus frutos sin los medios, a través de los cuales se desarrolla la comunicación. Según Melendo M. (1985) los medios de comunicación en las relaciones humanas se denominan a los recursos y facultades que utilizamos para hacernos comprender con los demás, transmitiendo nuestros pensamientos, experiencias, emociones, sentimientos, etc. Muchos de estos elementos, son los que se citan a continuación:

-) La palabra hablada y escrita
-) La voz
-) El lenguaje mínimo (gestos y ademanes)
-) Las conductas
-) La sonrisa
-) La mirada

Del correcto empleo de estos medios de comunicación, depende el establecimiento de cordiales y fructíferas relaciones humanas. La comunicación puede fluir de manera vertical, lateral u horizontal, cruzada y diagonal. La dimensión vertical se puede dividir también en ascendente y descendente. (Jaime Humerez Estrada, 2009).

3.12. ROL DEL ADMINISTRADOR COMO FACTOR HUMANO

El administrador como ser humano, también, tiene una naturaleza variable y compleja por eso para ser un buen administrador, primero debe conocerse a sí mismo y convertirse en parte de la Universidad.

La emisión de órdenes que se imparten, no es una técnica fácil de manejar, por eso, es importante que la dirección de Recursos Humanos debe saber administrar.

3.12.1. Relaciones humanas

Las relaciones humanas son todo lo que se hace para conseguir con dignidad la aceptación y buena voluntad de los demás.

Refiriéndose solamente al término de relación se puede deducir que tiene varios significados, como ser:

- a. Trato entre personas.
- b. Comunicación.
- c. Contacto.
- d. Correspondencia.

Sistematizando, se puede afirmar que es un vínculo que se establece entre dos o más personas.

“En la vida práctica, las Relaciones Humanas se dan en todo momento de nuestra existencia, desde el instante en que nacemos hasta el momento en que dejamos de existir. Estas relaciones son básicamente los diversos niveles de comunicación entre persona”. (Cabot y Kahl, 2000, pág. 130).

Es bastante clara la importancia de las relaciones humanas, al constituirse en un conjunto de técnicas y conocimientos científicos encaminados a localizar y resolver los problemas que surgen en la interacción de los individuos, logrando así, la superación de los obstáculos de comunicación y entendimiento para así alcanzar los objetivos colectivos.

3.12.2. Comunicación

Según Gamboa Shirley, 2010 La comunicación del jefe, administrativo, crea las mejores condiciones para el desarrollo de la motivación para garantizar la dirección de los procesos y utilizar al máximo en el proceso las particularidades.

Tomando en cuenta el concepto de la comunicación de Marx 1969, se puede decir que, en su acepción del término, se refiere a la manifestación de todo el sistema de manifestación del hombre, tanto material como espiritual, a partir de su actividad conjunta.

De esa forma, su concepto subraya la identificación de la comunicación con las relaciones sociales e interpersonales. Su papel es el surgimiento de la sociedad y de la personalidad su unidad con la actividad social en la determinación del psiquismo humano.

3.13. LAS ACTITUDES Y LAS RELACIONES HUMANAS

Desde el punto de vista psico-social, la actitud considerada como postura o posición, procede del campo locomotor, en los gestos adoptados por el individuo, de su expresión corporal, etc.

“Una actitud es una disposición mental nerviosa, organizada por la experiencia y que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la conducta del individuo, con relación a todos los objetos y a todas las situaciones con las que entre en contacto”. (Allport, 1999, pág. 83)

Las actitudes se caracterizan por la atracción o la repulsión, la simpatía o la antipatía, el amor o el odio. No podemos negar que los resultados y conductas de los administrativos dependen fundamentalmente de la relación de jefe-administrativo, es decir, de las actitudes básicas recíprocas.

3.14. ESTILOS DE DIRECCIÓN EN LAS RELACIONES HUMANAS

Según Porter y Lawer, (1968) los estilos de dirección en torno a las relaciones humanas son las siguientes:

3.14.1. Dirección autocrática.

Se caracteriza por estar basada en la autoridad formal del director, cuyas decisiones son acatadas sin discusión por el personal, por temor a las amenazas de alejamiento u otras formas de castigo que conllevan consecuencias negativas.

3.14.2. Dirección paternalista.

Quienes adoptan este estilo basan principalmente la dirección en la recompensa económica y la seguridad en el trabajo como medios para motivar al personal. Así, por ejemplo, el director, asume el papel de “padre protector” a cambio de obediencia y sumisión.

Al igual que en el estilo autocrático, también fomenta la dependencia, pero esta vez respecto de la misma Universidad que es percibida como proveedora de seguridad. Aunque el personal se siente protegido y seguro en su cargo, la desventaja es que se habitúa a una actitud pasiva ante los problemas y la motivación se vuelve estática.

Sin duda, estos estilos reflejan muy bien el enfoque tradicional que se encuentra aún arraigado en las unidades universitarias y que obviamente, no

ofrecen las condiciones psicológicas y sociales necesarias para el trabajo innovador. Los enfoques más actuales de dirección, en cambio, tienden a adoptar el estilo de apoyo o el colegiado.

3.14.3. Dirección de apoyo.

A diferencia de los anteriores, este estilo está basado en el liderazgo, en vez de la autoridad y/o protección de tipo paternalista. Lo más sobresaliente es que por medio del liderazgo el director crea un clima de apoyo al personal en todos los momentos del trabajo, no sólo en el aspecto emocional, sino también en lo técnico.

El resultado es que el personal se siente motivado y dispuesto a participar, ya que el trabajo se estructura de modo comprensible y en un clima de colaboración; además, siente que sus inquietudes e iniciativas son tomadas en cuenta. En el actual proceso de cambio e innovación, los nuevos conocimientos y habilidades de trabajo que no siempre son fácilmente accesibles para los administrativos, con el consiguiente temor al fracaso, este estilo puede resultar particularmente potenciador.

3.14.4. Dirección colegiada.

En realidad, se trata de una ampliación del estilo de apoyo. Está basada en el concepto de equipo; el director promueve en su personal el sentido de compañerismo, la colaboración mutua en el trabajo y las iniciativas autónomas emprendidas en grupo o equipo.

Con la dirección colegiada, el personal adquiere mayor sentido de responsabilidad y de autodisciplina en el trabajo, adopta y lleva a cabo decisiones con mayor libertad en el ámbito de su competencia desaparece el temor ante lo nuevo y los errores, en vez de causar decepción, estimulan la indagación y el sentido de riesgo.

Este estilo de dirección es bastante apropiado para la actividad administrativa, donde existe suficiente margen de libertad para las decisiones respecto al trabajo y para el desarrollo de iniciativas creadoras. Es claro que la actividad administrativa actual no responde a una rígida estructura como la del pasado, que obligaba al facilitador a la reproducción pasiva de disposiciones prefabricadas.

3.15. ESTILOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Chiavenato Idalberto (1993; pág. 96) *“La estructura organizacional es tan importante como la cultura organizacional”*. Toda institución maneja supuestos sobre la naturaleza humana que influye en la Administración de los Recursos Humanos. Las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, principios y presupuestos que configuran la manera como se administran las organizaciones y sus recursos. Si una teoría de la organización establece que el poder (autoridad) debe estar centralizado en la cúpula de la organización, que el trabajo debe ser especializado y que la información debe seguir necesariamente la línea de autoridad, entonces, estos principios y presupuestos determinan las condiciones del comportamiento humano en la organización.

3.15.1. Administración tradicional

El adelanto científico-técnico por el que está travesando la humanidad, exige que la administración se identifique con las necesidades y aspiraciones de la población cada día más creciente.

“Nuestra administración pública y particularmente la administración de la educación ya debe cambiar de rumbo, más que por las leyes, por la calidad de los hombres que la dinamizan. Seguir la formalidad y los cánones del pasado en una época de grandes cambios sociales, económicos, culturales y políticos es un desacierto. La administración tradicional burocratizada y

rutinaria, carente de compromiso de eficiencia, eficacia y efectividad ya no es posible tolerar.

La administración en nuestro país se ha caracterizado por su exagerado centralismo y por mantener las estructuras tradicionales, exige un cambio de orientación a sendas democráticas, flexibles, funcionales y descentralizadas que busquen la racionalización de los recursos materiales, humanos y financieros y aseguren la calidad de la administración y de la educación" (Pérez C., 1996, pág. 19)

3.15.2. Administración moderna

Los nuevos enfoques de calidad demandan cambios de estilo en la administración. Al iniciar la planificación se debe establecer la política y los objetivos sociales y hacerlos conocer a toda la organización, para que participen en su logro. La calidad del servicio es el resultado del trabajo coordinado e inteligente de todos los integrantes de la Universidad.

"La administración Educativa debe ser una organización social y de servicio que exija una dirección eficiente para la obtención de mayores y mejores resultados, al menor costo posible y orientado al desarrollo más que al crecimiento" (Rodríguez S. 1997; pag.106).

La gestión de calidad, con dirección ascendente, implica compromiso de todos. *"Tenemos que trabajar en equipo, concientizarnos, capacitarnos y evaluarnos permanentemente, no basta desearlo. La calidad es un camino sin fin, hacia la perfección. Comencemos por: tener humildad para aprender; ofrecer antes que pedir; saber motivar; predicar con el ejemplo; rechazar el servilismo; afrontar la inmoralidad; reconocer esfuerzos y logros, tener sensibilidad institucional; actuar con imparcialidad; inspirar confianza; trabajar con constancia, honestidad y optimismo; desenvolverse con ética profesional; priorizar el interés social"* (Pérez C. 1994, Págs. 20 - 23).

La administración en estos días debe ser más humana, por el hecho mismo que los recursos con los que se trabaja son humanos, quienes tienen el derecho de conocer las metas a seguir para adquirir un compromiso de trabajo, en el que uniendo esfuerzos se pueda llegar al logro de la calidad del servicio administrativo.

“El administrador de un centro educativo deberá estar consciente de que debe levantar la moral de quienes están bajo su dirección” (Salazar A. 1984, págs. 87-88).

Los valores personales que deben reunir los administradores, influirán en la estrategia administrativa de la institución que dirijan, las decisiones y acciones ejecutadas tomando en cuenta la ética profesional en la administración, contribuirán positivamente en la marcha de la organización.

La actitud que demuestre un administrador, determinará un trabajo eficiente que origine solidaridad, confianza, integración y permanente superación, la mejora del capital humano por medio de la educación, incrementará el desarrollo del país logrando que los ciudadanos puedan vivir humanamente, se puede señalar sin lugar a dudas que desembolsar en capacitación es garantizar una buena inversión, se debe priorizar la atención al personal.

La estructura organizacional es tan importante como la cultura organizacional según Chiavenato A. (1994) Toda institución maneja supuestos sobre la naturaleza humana que influye en la administración de los recursos humanos.

Las siguientes teorías, orientan el escalafón de las personas en las organizaciones.

3.15.3. Concepción tradicional de la administración (teoría “X”)

Douglas McGregor (1978), teórico del comportamiento, influye en la teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de administración: una tradicional (teoría X) y otra moderna (teoría Y).

La primera se basa en concepciones y premisas que fueron dominantes en el pasado:

- J El incentivo económico (salario), es la motivación primordial del hombre
- J El hombre es un agente pasivo, que requiere ser administrado, motivado y controlado por la organización que otorga los incentivos.
- J Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo.
- J Las organizaciones deben planear la neutralización y control de los sentimientos y las características imprevisibles.
- J El hombre es perezoso por naturaleza, debe ser estimulado por medio de incentivos externos.
- J Generalmente, los objetivos individuales se oponen a los de la organización, es necesario un control rígido.
- J Por su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de lograr el auto control, y la auto disciplina.

De acuerdo a esta concepción de hombre, la administración se ha orientado al empleo y control de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización. Adopta la siguiente concepción:

-) La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personal, no está en procura de sus fines económicos.
-) La administración es el proceso de dirigir el esfuerzo de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento.
-) Sin administración, las personas permanecen pasivas frente a las necesidades de la organización, inclusive se resisten al cumplimiento. Por tanto, las personas serán persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas, es decir, serán dirigidas. En resumen, la administración consiste en lograr que las personas ejecuten las tareas.

A esta teoría se adicionan creencias muy difundidas que consideran al hombre negligente por naturaleza, sin ambiciones, egocéntrico, crédulo, no muy lúcido y resistente a los cambios. Según Mc Gregor (1978), este comportamiento no es la causa de alguna experiencia negativa en alguna organización.

3.15.4. Concepción moderna de la administración (teoría “Y”)

Según Mc Gregor (1978), se basa en los siguientes supuestos de la teoría de la motivación humana:

-) El hombre común no siente que sea desagradable trabajar; el esfuerzo físico y mental en un trabajo, es natural. Bajo ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y ejecutarse voluntariamente, o una fuente de castigo y evitarse en lo posible.
-) El que las personas alcancen los objetivos organizacionales, no se logra únicamente con el control externo y la amenazas. El hombre debe auto dirigirse y auto controlarse en servicio de los objetivos que le confían.

- J Asignar o confiar objetivos a un empleado, es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Recompensas significativas como la satisfacción de las necesidades del ego, la auto realización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos a conseguir los objetivos organizacionales.
- J El hombre común aprende no solo a asumir sino a aceptar las responsabilidades. Generalmente, la evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis en la seguridad personal son consecuencia de la experiencia individual, no son características humanas inherentes y universales.
- J La mayoría de las personas tienen capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación e ingenio en la solución de problemas organizacionales.
- J En el marco de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común solo se utiliza parcialmente.

De acuerdo a la concepción moderna del hombre, la administración se amplia y adopta la siguiente concepción:

- J La administración es responsable de los elementos productivos de la empresa: materiales, equipos, dinero y personas, para que este alcance sus fines económicos.
- J La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismo, características que están presentes en las personas, tales como: la motivación, el potencial de desarrollo, el comportamiento y la capacidad de asumir responsabilidades para el logro de los objetivos de la organización

-) La administración crea las condiciones organizacionales y los métodos de operación por medio de los cuales las personas pueden alcanzar objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

En esta teoría, la administración es el proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación; en la administración por objetivos, no por controles. La teoría "Y" propone un estilo de administración bastante participativo y democrático, basado en valores humanos.

Una aplicación hacia la teoría "Y", puede ser posible con las siguientes ideas de McGregor:

Descentralización y delegación.

Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que las personas se involucren en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores, asuman responsabilidades por las consecuencias y de este modo satisfagan sus necesidades individuales más elevadas y la auto realización personal.

Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo

La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales que provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización, proporcionan oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

Participación y administración consultiva.

La participación en las decisiones y la consulta que busca obtener sus opiniones, estimula a dirigir sus energías creadoras al logro de los objetivos de

la institución. Esto implica oportunidades para satisfacer necesidades sociales y de autoestima.

Autoevaluación del desempeño

La evaluación del desempeño en la concepción tradicional (teoría X), tiende a tratar al individuo como si fuese un producto que se está inspeccionando en la línea de montaje.

En cambio, se ha experimentado con éxito que las mismas personas de una organización formulen sus propias metas y objetivos y autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos; lo cual produce efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

El personal superior ejercerá mayor liderazgo dedicándose a orientar y estimular el desempeño futuro que a inspeccionar en desempeño anterior.

3.15.5. Teoría “Z” de Willam Ouchi

En una concepción japonesa de la administración. El principal autor, William Ouchi, (2005), *“El proceso decisorio es participativo y consensual (consulta y consenso en equipo), producto de una larga participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. Existe estabilidad en el empleo y la organización funciona como una comunidad unida por el trabajo en equipo”*.

Analiza el cuadro cultural de Japón, sus valores, estilos y costumbres, para mostrar que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización.

En consecuencia, la productividad es una cuestión de organización social: una mayor productividad no implica trabajo más pesado, sino una visión cooperativa asociada a la confianza.

La teoría “Z” destaca el sentido de responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional.

3.16. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES HUMANAS

Rensis Likert, (1998) plantea un interesante modelo de análisis y comparación denominado sistema de administración para administrar a los miembros de una organización. La acción directiva no es igual en todas las empresas, asume diversas características de acuerdo a ciertas condiciones externas e internas de la empresa. No existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles.

3.16.1. Variables organizacionales como medios de motivación personal

Un método simplificado de Likert, utiliza cuatro variables organizacionales. El contenido de cada una de ellas es el siguiente:

a) Proceso decisorio

¿Cómo se toman las decisiones y quien las toma?

Determina si las decisiones están centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúpula o dispersas en toda la organización.

b) Sistema de comunicaciones

¿Cómo se transmiten y reciben las comunicaciones?

Determina si el flujo de las informaciones es vertical y descendente si es vertical de doble vía, y si es también horizontal.

c) Relaciones interpersonales

¿Cómo se relacionan las personas en la organización, que grado de libertad existen en esa relación?

Determina, si las personas trabajan aisladas entre sí o en equipos de trabajo, a través de una intensa interacción humana.

d) Sistemas de recompensas y castigos.

Define, como la empresa motiva a las personas para que se comporten de cierta manera, y si esa motivación es positiva, incentivadora o restrictiva, inhibidora.

3.16.2. Sistemas de administración

Las variables organizacionales que se han descrito toman intensidad y formas diferentes en cada institución. Consideradas de modo simultaneo y conjunto, constituyen alternativas denominadas sistemas de administración.

a) Sistema autoritario-coercitivo

Adopta una administración autocrática y fuerte, centralista, coercitiva y arbitraria, que controla con rigidez todo lo que ocurre en la institución. Es un sistema férreo y cerrado.

b) Sistema consultivo

Tiende más hacia el lado participativo que hacia el autoritario e impositivo. Representa una moderación gradual de la arbitrariedad impositiva. Representa una modificación gradual de la arbitrariedad organizacional si bien permite la participación no necesariamente lo toma en cuenta dentro la toma de decisiones en la unidad.

c) Sistema participativo

Es un sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas permite y respeta la participación de los protagonistas dentro de la administración Educativa.

d) El continuum autoritario-participativo

En la actualidad, las teorías X y Y son vistos como extremos antagónicos de un continuum de concepciones intermedias; es decir, entre estas teorías existen degradaciones continuas y sucesivas.

En un extremo, el sistema representa el comportamiento organizacional arbitrario, autoritario y autocrático, similar a la propuesta de la teoría X.

En el otro extremo el comportamiento organizacional es democrático y participativo, similar al planteamiento de la teoría Y. En medio la amplia gama de maneras como las organizaciones administran las personas, la tendencia moderna se orienta hacia el extremo derecho.

Entre los cuatro sistemas administrativos existen variaciones intermedias.

Hacia la izquierda se tiende a una administración tradicional, cerrada, burocrática, interpersonal y autocrática; hacia la derecha, la administración es abierta, orgánica, participativa y democrática.

Al parecer, existe una estrecha relación entre la tecnología empleada por la organización, las características de las personas involucradas y los sistemas administrativos utilizados. Es posible verificar que cuanto más desarrollada y compleja es la tecnología, mayor es la preparación de las personas y la tendencia de utilizar el sistema participativo.

3.16.3. Enfoque sistémico y situacional de la administración

Como se observa, las teorías de Likert Rensis y McGregor Alan, están dirigidas hacia el comportamiento organizacional, comparan el estilo tradicional de administración con el estilo moderno basado en la comprensión, de los conceptos de comportamiento y motivación. El enfoque de estas propuestas está todavía muy orientado hacia el interior de las organizaciones, como si fuesen unidades absolutas; totales y únicas.

La teoría del comportamiento estudia la organización a partir de un sistema de intercambio de estímulos, contribuciones y decisiones. (Likert Rensis, 1998, pág. 457).

La teoría de sistemas se preocupa por construir modelos abiertos que interactúen con el ambiente de manera dinámica y cuyos subsistemas que conforman la organización ligada e interrelacionados, también marchen en una compleja interacción interna y externa.

La teoría situacional tiene una visión de adentro hacia afuera de la organización, hace énfasis en el ambiente y en las exigencias ambientales por encima de la dinámica organizacional. El enfoque situacional sostiene que las características ambientales determinan las características organizacionales; en el ambiente se encuentran las explicaciones causales de las características de las organizaciones. Los sistemas culturales, políticos, sociales, económicos, etc. Afectan intensa y continuamente la organización, interactuando e influyéndose de forma recíproco. Esta teoría es básicamente circunstancial y condicional, pues nada es absoluto en las organizaciones ni en su administración; todo es relativo. La manera de administrar una organización difiere en el tiempo y en el ambiente.

3.17. MOTIVACIÓN

Según Frederik Herzberg (2004) *“La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo”*.

Según Stephen Robbins (1965) *“Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”*.

En todas las áreas está presente la motivación, si va de la mano con el trabajo. El resultado de la motivación es obtener un mayor rendimiento. Y esto se da a través de que el empleado se sienta a gusto con su trabajo y la Universidad. Permitiendo que esta acción se la trasmita al resto.

3.17.1. Clases de motivación

Hay dos clases de motivación Stephen Robbins (1965). Por un lado, la motivación intrínseca y por el otro la motivación extrínseca. La primera nace con el individuo y obedece a los motivos personales. Y la segunda es puramente externa.

Y para estas dos clases de motivación hay tres tipos de modelos aplicables.

a) Modelo de Expectativa

El hombre es un ser pensante y razonable que posee creencias, expectativas y esperanza en su visión futurista.

b) Modelo de Porter y Lawer

Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral.

Modelo integrador de motivación

Es la combinación de las necesidades, impulso de realización, expectativa, desempeño, satisfacción, etc.

3.17.2. La motivación y el trabajo

Definición de la motivación laboral

Según Herzberg Frederik (2004) los conceptos que se vinculan a la motivación laboral están basados en todos los factores, que influyen en la conducta y van hacia el cumplimiento de los objetivos.

La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación.

En una Universidad, los directores realizan y aplican diferentes técnicas, con las cuales los trabajadores esperan concluir sus impulsos y deseos.

Esta motivación que nace de los directores se aplica a los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

3.17.3. El ciclo de la motivación

Según Eduard Freeman y Daniel Gilberth Jr (1994) el ciclo de la motivación es un proceso cuya función principal es satisfacer las necesidades.

Dicho ciclo posee etapas o niveles. Y estas son:

- 1- **Homeostasis:** La empresa mantiene un equilibrio interno y externo.
- 2- **Estimulo:** Se genera cuando hay una necesidad.
- 3- **Necesidad:** Si no está satisfecho, se avanza en un territorio llamado estado de tensión.

- 4- **Estado de tensión:** Se produce cuando el impulso da paso a un comportamiento.
- 5- **Comportamiento:** Se encarga de la satisfacción de la necesidad.
- 6- **Satisfacción:** Se satisface la necesidad y el organismo lograr llegar a un punto de equilibrio.

En el caso que la necesidad no se satisfaga, esto pueda acarrear una serie de reacciones. Dentro de las cuales pueden ser:

-) Un comportamiento cuya conducta no sea lógica y sin explicación
-) Agresividad (sea física o verbal)
-) Ansiedad
-) Nerviosismo
-) Apatía
-) Desinterés

Esto siempre les ocurre a los trabajadores cuando los objetivos son bloqueados o no se pueden cumplir dentro del ámbito laboral.

3.17.4. La motivación en la universidad

Para comenzar a desarrollar este concepto, voy a citar a los señores Eduard Freeman y Daniel Gilberth Jr. (1994) para tomar su concepto acerca de la motivación.

“Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista un compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.”

La iniciación del hombre en la actividad laboral posee múltiples factores de motivación, que va desde lo económico hasta su desarrollo como profesional.

Con respecto a los directores, su función principal es analizar la situación del personal y las necesidades que posee la Universidad.

Luego llegar a unirlos para poder cumplir los objetivos, no solo de la Universidad sino también del personal a cargo. Y para que ocurra esto deberá utilizar elementos de motivación.

3.17.5. Los elementos que influyen en la motivación laboral

Según Freeman E. (2004) se puede mencionar los siguientes elementos:

- 1- **Ambiente confortable.** este ambiente debe ser agradable, debe ofrecer seguridad, a través del control y/o vigilancia.
- 2- **Ambiente La Motivación.** La motivación es personal y los directores deben conocer cuáles son las principales motivaciones del personal.
- 3- **Comunicación.** Es el proceso de comunicación que tienen los distintos grupos sociales.
- 4- **Comunicación organizacional.** Para la organización, lo más importante es la comunicación, ya que permite llevar la dirección y saber cuál es el futuro.
- 5- **Cultura organizacional.** Muy parecido al elemento anterior.
- 6- **Incentivos.** Se utilizan para mostrarle su interés por el trabajo que realiza el trabajador en la Universidad.
- 7- **Motivación del empleado.** Aquí se encuentra la motivación extrínseca y la motivación intrínseca, ambas definidas anteriormente.

- 8- **Motivación en el trabajo.** Le permite al hombre obtener recompensas sociales. Por ejemplo: respeto, interacciones sociales, etc.
- 9- **Organización Inteligente.** Son las empresas que reconocen al personal por su poder y talento frente a la actividad que desarrollan.
- 10- **Responsabilidad en el trabajo.** Es la capacidad por una acción. Este elemento posee tres dimensiones.
 -) **Individual** El líder responsable, es la persona que se encuentra capacitada para desarrollar una respuesta rápida y es responsable en todo sentido.
 -) **Colectiva** Es la capacidad de influir en un grupo.
 -) **Generacional** Su meta es dejar parte de su trabajo o sus actitudes a sus herederos.

3.18. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según Werther, William B. Jr., (2000) es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

De lo anterior se puede mencionar que permite suministrar a la Universidad el personal adecuado en el momento adecuado. Por ello se convierte en una actividad altamente prioritaria cuyos propósitos y ventajas son:

a) Propósitos:

-) Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.

- J Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de Recursos Humanos.
- J Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- J Organizar los programas de capacitación de empleados.

b) Ventajas:

- J Mejorar la utilización de Recursos Humanos
- J Permitir la coincidencia de esfuerzos de la Universidad con los objetivos globales de la Dirección
- J Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- J Coadyuvar a la coordinación de varios programas, mediante la aportación de personal más capacitado.

Una Unidad de tamaño reducido también puede lograr estas ventajas, pero su mejoría en efectividad puede resultar considerablemente menor debido a la escala más reducida de sus operaciones.

3.19. ORGANIZACIÓN

Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, (2004, Pág. 215): *la "organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito"*

De lo mencionado podemos interpretar que organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el

establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

3.20. COORDINACIÓN

Según sitio web “Terry” define que:

“Coordinación como la reunión de esfuerzos para lograr el objetivo previamente establecido por la empresa. La coordinación es un elemento dinámico, ya que de ella depende la eficiencia de las diferentes áreas que integran la empresa” (Terry, 2010)

Por lo tanto, la Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

3.21. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Según sitio web “WIKI CULTURALIA” señala que:

“En el seguimiento (monitoring) de un proyecto de desarrollo el objetivo consiste en constatar hechos que han ocurrido o no, mientras que en la evaluación se trata de valorar esos hechos y sus repercusiones en el entorno. Otra diferencia de estas dos funciones que forman parte de la gestión del ciclo del proyecto estriba en su finalidad. En el caso de la evaluación se persigue aprender y difundir los resultados de la evaluación; para el seguimiento, el factor de aprendizaje queda más atenuado y lo fundamental es ayudar a una mejor gestión” (Culturalia, 2013).

3.22. LIDERAZGO

El liderazgo se define como: *“Influencia es decir el arte o el proceso de influir sobre otras personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo”*. (Koontz y Wehrich, 1994, pág. 491)

De esto se entiende que se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza, los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades.

3.23. EFICIENCIA

Entre las definiciones más importantes de Eficiencia se tiene según Chiavenato Idalberto el concepto se define como:

“(…) eficiencia es un concepto muy importante para la administración científica. Con el análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos se buscaba la mejor manera (the best way) de ejecutar una tarea y aumentar la eficiencia del operario. Eficiencia: significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles” (Idalberto, 2004 ,pág. 52).

3.24. EFICACIA

Chiavenato en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración indica que eficacia es:

° (...) es una medida del logro de resultados (...) se refiere a la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos bienes o servicios (Idalberto, 2004 , pág,132).

3.25. GESTIÓN

Benavides (2005) indica que gestión es:

“(...) la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (Benavides, 2011 , pág, 13).

3.26. CARACTERIZACIÓN

Según sitio web “Definición mx” especializada en conceptos señala que:

Caracterización se podrá estar haciendo referencia a cuestiones...Por un lado, a la determinación de aquellos atributos peculiares que presenta una persona o una cosa y que por tanto la distingue claramente del resto de su clase (Definición, 2010).

3.27. ANALIZAR

Por otro lado según sitio web “Definicion mx” define Analizar como:

“(...) la acción de comprender un determinado fenómeno hasta el momento desconocido. La acción de analizar comprende un tipo de proceder que descompone una situación concreta en una suma de sus elementos, de modo tal de poder dar cuenta de cómo estos se interrelacionan (Definición, 2014).

3.28. TIPOS DE LIDERAZGO

Según (Regader, 2016) señala los tipos de liderazgo y sus características:

a) Liderazgo laissez-faire

El liderazgo laissez-faire se basa en la máxima: "deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer". Por tanto, el líder laissez-faire no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas.

Este tipo de líderes intervienen solo cuando es estrictamente necesario. Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.

b) Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático permite a los jefes controlar y tomar decisiones sobre muchos aspectos de la estrategia y las dinámicas de trabajo habituales. El líder autocrático tiene mucho poder y nadie puede ni debe desafiar sus decisiones.

Por tanto, no es un liderazgo abierto ni democrático, sino que es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes.

El liderazgo autocrático permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

c) Liderazgo democrático

También conocido como liderazgo participativo, su función es promover la participación, el entusiasmo y la implicación de los empleados. Se promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad... aunque la decisión final suele recaer en el líder.

d) Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se fundamenta en procesos de intercambio (normalmente económico) entre los jefes y los subordinados. Los trabajadores reciben premios e incentivos por lograr ciertos objetivos y el líder se beneficia porque las ventas y los ingresos se incrementan.

se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

e) Liderazgo transformacional

En el liderazgo transformacional, los jefes están en una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo. Esto permite mejorar y conseguir objetivos a varios niveles, en tanto que la empresa se beneficia de varias visiones y estrategias compartidas por los distintos empleados y cargos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO METODOLÓGICO

4.1. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio Administración de Recursos Humanos de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba durante la gestión 2019, corresponde al área de administración por tratarse de una ciencia social conformada de principios y técnicas, cuya aplicación a grupos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se espera alcanzar más bienes comunes que individuales.

4.2. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación lleva un enfoque mixto, considerando las características de ambos enfoques, por una parte el enfoque cuantitativo al utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, establecidas previamente, al confiar en la medición numérica, el conteo, la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, por otra parte, el enfoque cualitativo, al utilizarse primero en descubrir y refinar preguntas de investigación, al basarse en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones, las observaciones y por su flexibilidad se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

4.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación al que corresponde el presente trabajo es descriptivo, *“este tipo de investigación tiene como objetivo principal describir sistemáticamente hechos y características de una población dada”* (Bravo L, 1987 pág. 82) y porque permitió determinar, caracterizar, describir y establecer la Administración de los Recursos Humanos en la Universidad “Técnica

Privada Cosmos” de ciudad Cochabamba en la gestión 2019.

Como también se enfocará en la recolección de datos y que el lector obtenga una imagen exacta de la realidad que se intenta transmitir.

4.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para el análisis de las características de la administración se utilizaron los procedimientos específicos, las mismas se adaptaron de acuerdo a la naturaleza del problema, para tal efecto en el presente trabajo investigativo se utilizaron, métodos teóricos y métodos empíricos.

4.5. MÉTODOS TEÓRICOS

Los métodos teóricos cumplen una función importante ya que posibilitan la interpretación conceptual de los datos encontrados.

4.5.1 Método Inductivo.

Según López Cano (1984) la conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación; es decir, que solo es posible si se conoce con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y, además cuando se sabe que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación. Las llamadas demostraciones complejas son formas de razonamiento inductivo, solo que en ellas se toman muestras que poco a poco se van articulando hasta lograr el estudio por inducción completa.

Este método permitió verificar si las relaciones en la administración de los Recursos Humanos responden a las exigencias de la comunidad. O sea, se procedió en algunas instancias partiendo de lo sencillo, aceptable, para luego ir formulando interrogantes que ayudaron a encontrar datos más auténticos.

4.5.2. Método deductivo.

Según López Cano (1984) Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios.

Toma como premisa ir de lo general en este caso la administración de los Recursos Humanos a lo particular. Vale decir, que este método sirvió en algunas instancias para indagar o encontrar datos generales para luego llegar a lo específico en los aspectos referidos al objetivo de estudio.

4.6. MÉTODOS EMPÍRICOS

Según John Dewey (1859 – 1952, pág. 147) *“Son hábitos de expectativas basados en alguna conjunción regular o coincidencia con la experiencia del pasado. Siempre que dos cosas se presentan asociadas, como el relámpago y el trueno, hay tendencia a esperar que, cuando ocurre una, tendrá lugar también la otra.”*

Los métodos empíricos cumplen la importante función que posibilita la recolección organizada y verificación “In Situ” de los datos observados.

4.6.1. Observación.

Según Mario Bunge (1974) El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales; es decir, que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento.

Mario Bunge reconoce en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación
- b. El sujeto u observador
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación

- d. Los medios de observación
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación

En condiciones naturales este método permitirá observar las características de la administración de los Recursos Humanos en la Universidad objeto de estudio tal como se presenta con la finalidad de conocer sus características y obtener información real y objetiva.

4.6.2. Encuesta.

Según Álvarez de Zayas (1995) La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

Este método permitió recoger información en un tiempo relativamente breve, por medio de su aplicación facilitaron conocer las características de la administración de los Recursos Humanos en la Universidad objetividad y validez.

4.7. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes primarias contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

4.7.1. Son documentos primarios:

Libros, revistas científicas, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

4.7.2. Las fuentes secundarias:

Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Son fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos e investigaciones.

4.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.8.1. Observación Directa.

Según Iñiguez y Vítorez (2004) es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar. Debido a esto, la observación es directa cuando para obtener los datos el investigador se incluye en el grupo, hecho o fenómeno observado, para conseguir la información "desde adentro", recogiendo información numerosa, directa, rica, profunda y compleja; tratando de conocer los significados y sentidos que otorgan los individuos a sus acciones y prácticas, para de ésta forma, influir en la vida del grupo.

Los métodos de observación varían según su estructura, pudiéndose emplear el procedimiento de la "observación directa" en la que el investigador actúa como observador y se familiariza con el lugar para posteriormente volverse participante activo.

Esta técnica permitió utilizar guías previamente planificadas, donde se determinaron los aspectos a observarse, en este caso la Administración de los Recursos Humanos, a su personal administrativo.

4.8.2. Encuesta Estructurada.

Según Hernández Sampieri (2004) la Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso. Se emplea para investigar hechos o fenómenos de forma general y no particular.

Esta técnica también se planificó con anticipación, cuya información estuvo estructurada sobre la base de la Operacionalización de la variable; es decir, se

consideró categorías e indicadores, donde se elaboraron preguntas según el orden establecido, facilitando la recolección de la información respecto al objeto de estudio.

4.9. INSTRUMENTOS

4.9.1. Cuestionario.

Este instrumento se planificará con anticipación, cuya estructura comprenderá 4 categorías y 15 indicadores (preguntas) con diversas alternativas de respuesta. El mismo se utilizará por ser el más adecuado para llegar de manera inmediata a un gran número de población, en este caso al director, docentes y administrativos.

4.9.2. Guía de Observación.

Para la construcción de este instrumento se tomaron en cuenta las categorías e indicadores que se plantearon en la Operacionalización de variables, el objetivo de este instrumento es reforzar la información adquirida a través del cuestionario. Este instrumento se utilizará para observar a docentes, directores y administrativos de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” y durante las actividades que serán las más adecuadas.

En la aplicación del instrumento se tomó nota de lo que acontecía u ocurría en la situación de observación, siguiendo un estilo textual, valorando al sujeto mediante una escala de estimación.

4.10. PROCEDIMIENTO

Una vez definido el problema a investigar se realizó el trabajo en las siguientes fases:

Fase 1: Se procedió a la elaboración de la prueba con diferentes preguntas relacionadas con el tema.

Fase 2: Posteriormente se procedió con su validación comprobando de esta manera que las respuestas sean acordes con los objetivos de investigación.

Fase 3: Se aplicaron los instrumentos de investigación para la correcta recogida de datos.

Fase 4: Una vez tabulados los datos recogidos se procedió al análisis e interpretación de los resultados.

Fase 5: Finalmente se procedió a elaborar conclusiones y recomendaciones necesarias para de esta manera mejorar la calidad de la Administración de los Recursos Rumanos.

4.11. POBLACIÓN

El presente trabajo investigativo consideró como sujetos de investigación a los administrativos de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba. Así mismo por la importancia del trabajo investigativo, se vio por conveniente hacer observaciones para complementar la información a través de los cuestionarios aplicados a los diferentes sujetos, el número de observaciones que se realizará serán 25 en diferentes sesiones.

Para que la investigación tenga mayor confiabilidad y validez se tomó en cuenta al 100 % de la población, a todos los administrativos de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba de la gestión 2019.

A continuación, se presenta la población objeto de estudio.

TABLA N° 2
POBLACIÓN

UNIDADES DE ANÁLISIS	POBLACIÓN	
	N°	%
ADMINISTRATIVOS	129	100
TOTAL	129	100

Fuente: Elaboración propia, 2019

La observación se desarrolló en base a 25 observaciones realizadas a administrativos mediante una guía de observación en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la ciudad Cochabamba de la gestión 2019.

TABLA N° 3
OBSERVACIONES

UNIDADES DE ANÁLISIS	OBSERVACIONES	
	N°	%
ADMINISTRATIVOS	25	100
TOTAL	25	100

Fuente: Elaboración propia, 2019

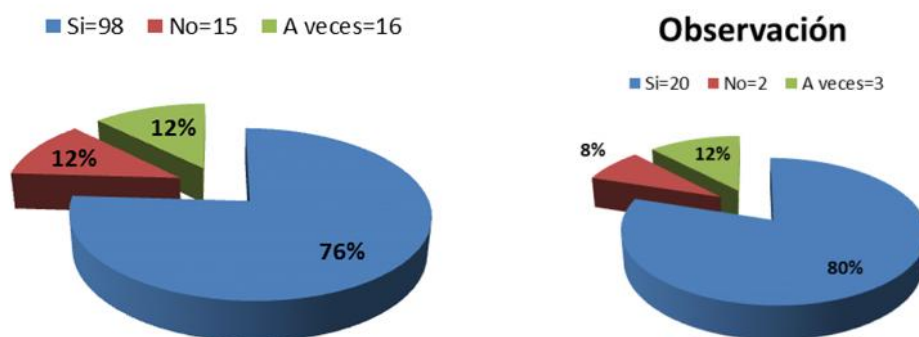
CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS OBTENIDOS DEL CUESTIONARIO APLICADO A ADMINISTRATIVOS

5.1. CATEGORÍA: EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS OBJETIVOS

GRÁFICO N° 1: SEGUIMIENTO DE REALIZACIÓN DE TRABAJOS ASIGNADOS

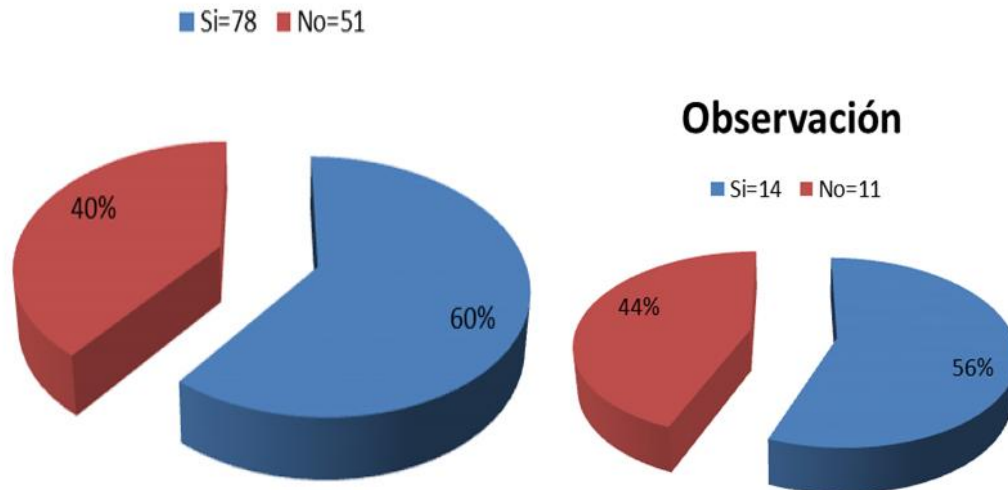


Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 76% de los administrativos manifiestan que se hace seguimiento a la realización de sus trabajos asignados en pos de realizar las tareas correctamente en la institución en la Universidad Técnica Privada Cosmos de la ciudad de Cochabamba. Un 12% de los administrativos declaran que no. El otro 12 % de los administrativos revelan que a veces se hace seguimiento a la realización de sus trabajos asignados en pos de realizar las tareas correctamente.

Por lo tanto, se concluye y evidencia mediante la observación que si se hace seguimiento a la realización de los trabajos asignados. Lo cual pudimos observar y constatar, que se hace seguimiento individual por parte de los jefes de áreas que conlleven a satisfacer las necesidades y al logro de objetivos.

GRÁFICO N° 2: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN RELACIÓN A SU GESTIÓN



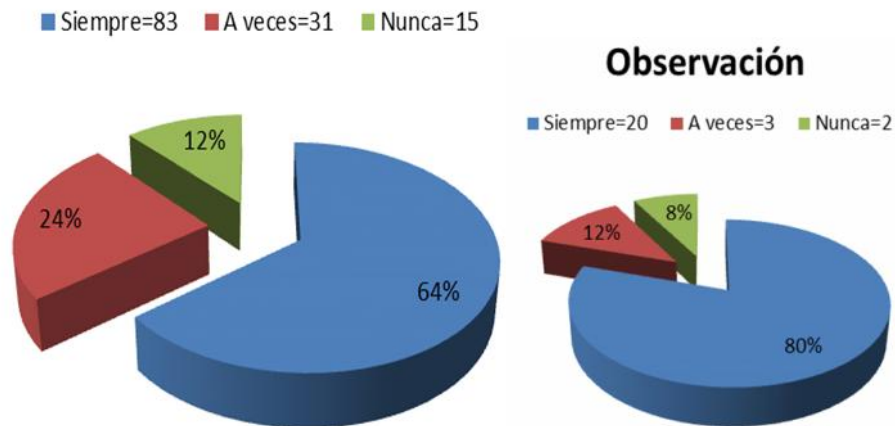
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 60% de los administrativos revelan que se da solución a los problemas en relación a su gestión dentro de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” y el restante 40% indican que no dan solución a los problemas.

Por lo tanto, mediante la observación realizada se concluye y demuestra que efectivamente se da solución a los problemas en relación a su gestión dentro de la Universidad en las respuestas dadas por los administrativos.

Se pudo dar razón a través de la observación a los administrativos al afirmar que existe solución a problemas dentro la gestión, también se observó cierta dificultad en la solución de algunos problemas que puede llegar a afectar el logro de los objetivos programados y las distintas finalidades que conllevan estas, en la Universidad Técnica Privada Cosmos de la ciudad de Cochabamba.

GRÁFICO N° 3: CUMPLIMIENTO DE TAREAS Y OBLIGACIONES EN TIEMPOS ASIGNADOS



Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

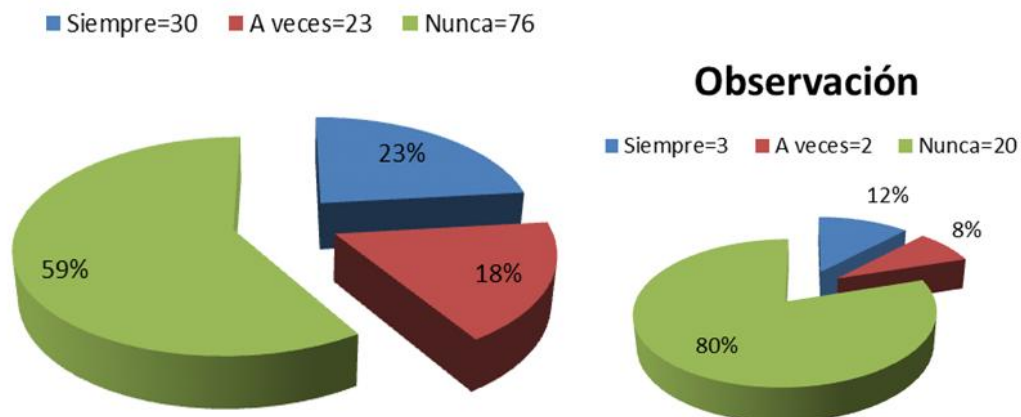
El 64% de los administrativos manifiestan que sí, se da cumplimiento con las tareas y obligaciones en los tiempos que se les asignan por Recursos Humanos en la Universidad Técnica Privada Cosmos. Un 12% de los administrativos manifiestan que no se da cumplimiento y un 24% afirman que a veces se da cumplimiento con las tareas y obligaciones que se les asignan.

Por lo tanto, mediante la observación realizada, se concluye y evidencia que si se da cumplimiento con las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan mostrando de esta manera la capacidad del personal. Con respecto al manejo de personal y la interacción con las demás personas en la Universidad demostrando también que el jefe de Recursos Humanos exige la entrega de informes, programas en cumplimiento a las fechas programadas.

El cumplimiento de tareas y obligaciones asignadas es un trabajo de compromiso ya que de esta depende el alcance de los objetivos laborales de la Universidad.

5.2. CATEGORÍA: PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN

GRÁFICO N° 4: PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS



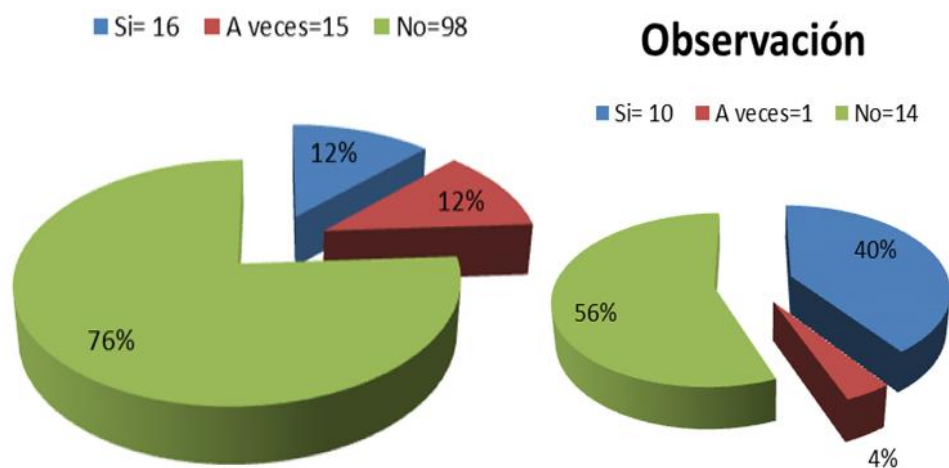
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 59% de los administrativos manifiestan que no participan los diferentes miembros de la Universidad Técnica Privada Cosmos. Un 23% de los administrativos exhiben que sí. El otro 18% declaran que a veces en el Programa Administrativo Anual participan los diferentes miembros de la Universidad.

Por lo observado se concluye con convicción que no participan los diferentes miembros de la Universidad lo que nos afirma que solo participan los jefes de área en la mayoría de las veces siendo casos especiales donde sus dependientes son participes de dichas actividades a desarrollarse en la Universidad Técnica Privada Cosmos de la ciudad de Cochabamba.

El personal administrativo no participa directamente debido a que existen responsables de áreas los cuales comunican a ellos la información que se les hace saber.

GRÁFICO N° 5: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES



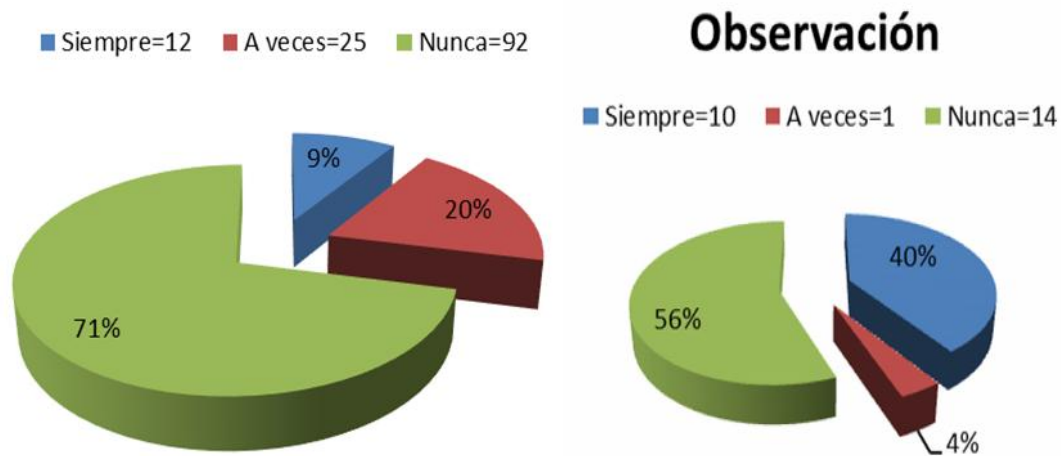
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 76% de los administrativos manifiestan que no participan; en la planificación y organización de actividades festivas, deportivas culturales cívicas. Un 12% de los administrativos revelan que sí. El otro 12 % de los administrativos manifiestan que a veces participan los miembros de la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Por lo que se pudo observar de que en la planificación y organización de actividades no participan los miembros de la Universidad, siendo la Dirección Administrativa Financiera el que asigna responsables directos que se encarguen de dicha organización y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de los objetivos mediante una comunicación directa a sus directos dependientes de la Universidad "Técnica Privada Cosmos" del departamento de Cochabamba.

Esto se debe a que asigna encargados que informan y coordinan de las actividades a realizarse al resto de los administrativos,

GRÁFICO N° 6: COORDINACIÓN DE LAS ACCIONES



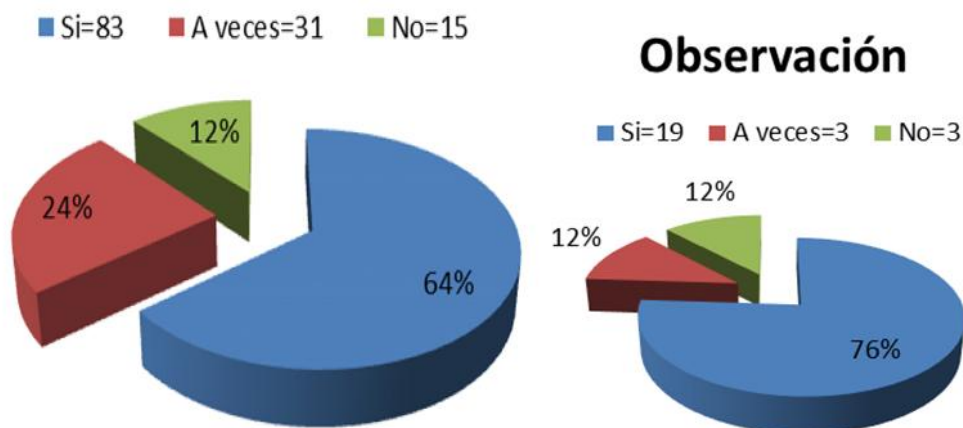
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 71% de los administrativos manifiestan que no coordina la mayoría de las acciones con los miembros de la Universidad. Un 9% de los administrativos revelan que sí. El otro 20 % de los administrativos manifiestan que a veces coordina las acciones con los miembros de la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Por lo que se pudo observar, mediante la guía de observación una afirmación que llevó a la conclusión de que no coordina en su totalidad las acciones que se desarrollan en la Universidad, siendo la Dirección Administrativa Financiera el que asigna responsables de dicha organización y acción que se realice para el cumplimiento de los objetivos en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” del departamento de Cochabamba.

La falta de coordinación de las acciones con los administrativos se debe a que se utilizan a los jefes de áreas y responsables designados como mediadores para dicha acción.

GRÁFICO N° 7: ORGANIZACIÓN DE OBJETIVOS, ESTRUCTURA, TECNOLOGÍA, RECURSOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.



Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

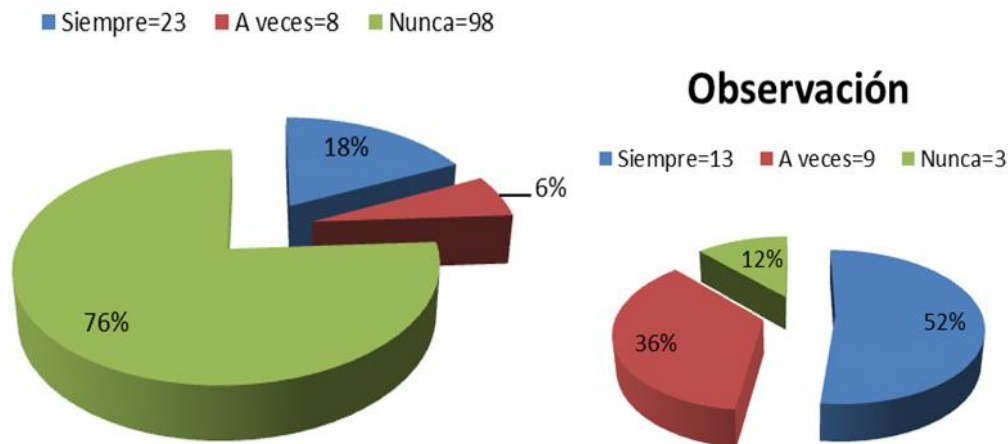
El 64% de los administrativos manifiestan que si, en la Universidad en su organización se considera objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura organizacional. Un 12% de los administrativos declaran que no. El otro 24 % de los administrativos revelan que a veces, en su organización considera objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura organizacional en la Universidad.

Se pudo observar que si, efectivamente en la organización considera objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura organizacional existiendo coherencia en las respuestas otorgadas esto se debe a que el jefe de Recursos Humanos para poder llevar a cabo un desempeño eficiente en el logro de objetivos y tener en cuenta el alcance de sus metas para el desempeño debe considerar todos los recursos disponibles, en la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Para lograr la toma de objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura es importante considerar los recursos con los que cuenta la institución o el empleo de opciones que ayuden a alcanzar las metas.

5.3. CATEGORÍA: LIDERAZGO

GRÁFICO N° 8: EVALUACIÓN GENERAL DE LA UNIDAD A FIN DE GESTIÓN



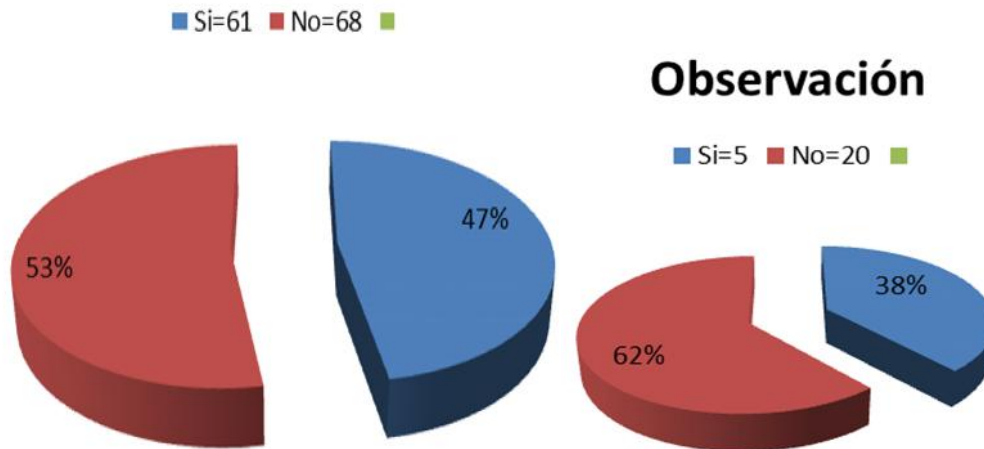
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

Los resultados de la encuesta dan cuenta que, el 76% de los administrativos manifiestan que no, en la evaluación general de objetivos de Unidad no participan los miembros a fin de gestión. Un 18% de los administrativos declaran que sí. El otro 6 % de los administrativos revelan que a veces, participan en la evaluación general de objetivos de Unidad en la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Mediante la observación se manifiesta que existe contradicción por lo afirmado por los administrativos. Por lo que podemos afirmar que se realiza una evaluación general y del cumplimiento de objetivos al finalizar la gestión y que solo es comentado por este en una reunión general con la Universidad “Técnica Privada Cosmos” del departamento de Cochabamba.

La evaluación general de la unidad a fin de gestión es realizada con la participación de jefes de áreas los cuales se encargan de brindar los informes generales respectivos para el análisis y evaluación del cumplimiento de objetivos.

GRÁFICO N° 9: ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN A RECURSOS HUMANOS



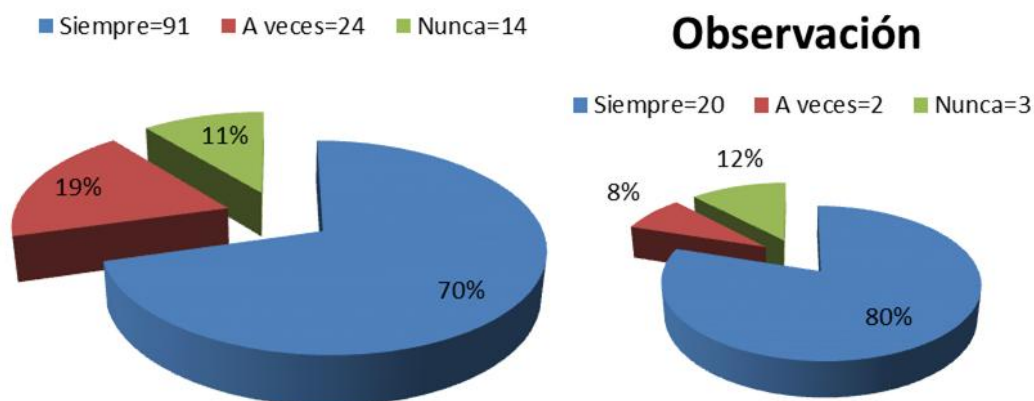
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 47% de los administrativos manifiestan que sí, cuenta con estrategias de evaluación de Recursos Humanos en la Universidad Técnica Privada Cosmos. El otro 53% de los administrativos declaran que no cuenta con estrategias de evaluación en la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Realizada la observación se concluye y evidencia que no se cuenta con estrategias de evaluación de Recursos Humanos lo cual no muestra contradicción en un gran porcentaje de respuestas debido a que el personal administrativo confunde la evaluación del desempeño al personal con evaluación a Recursos Humanos en la Universidad Técnica Privada Cosmos, del departamento de Cochabamba.

La falta de estrategias de evaluación a Recursos Humanos se debe a que, esta debe ser evaluada por el inmediato superior y no así por sus dependientes.

GRÁFICO N° 10: SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO DE ADMINISTRATIVOS



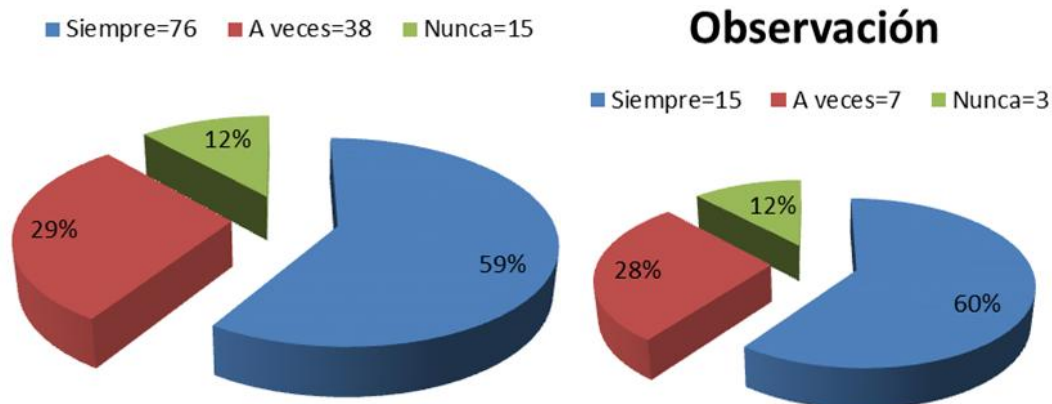
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El resultado de la encuesta indica que el 70% de los administrativos manifiestan que si se realiza seguimiento para verificar el desempeño de los administrativos de la Universidad Técnica Privada Cosmos. Un 11% de los administrativos muestran que no. Y finalmente el 19% de los administrativos manifiestan que a veces, se realiza seguimiento para verificar el desempeño de los administrativos de la Universidad.

Por lo observado se concluye y evidencia que efectivamente si, se realiza seguimiento a través de los jefes de área para verificar el desempeño de los administrativos existiendo coherencia en lo indicado por los sujetos observados en la Universidad Técnica Privada Cosmos del departamento de Cochabamba empezando a notarse jefe es el directo responsable de todas las actividades y su seguimiento.

5.4. CATEGORÍA: MOTIVACIÓN

GRÁFICO N° 11: ESTIMULACIÓN DEL TRABAJO EFICIENTE DEL PERSONAL



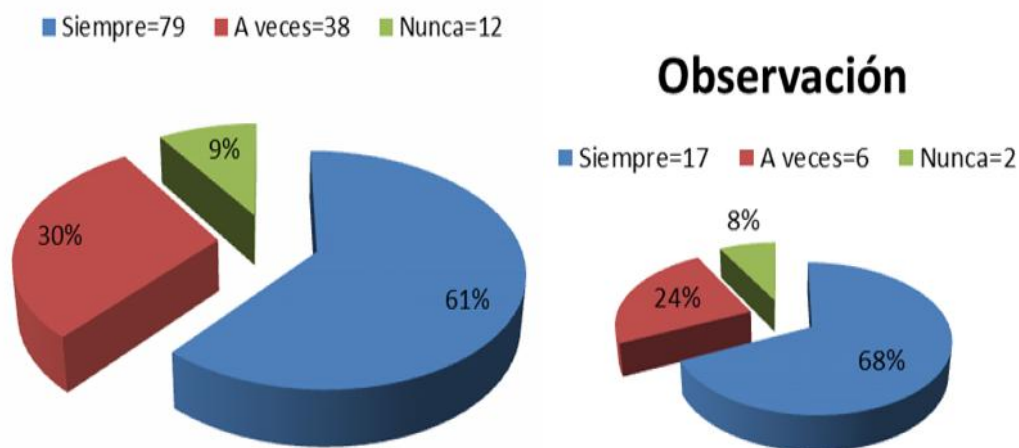
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

Se determinó que el 59% de los administrativos manifiestan que si se estimula el trabajo eficiente del personal administrativo. Un 12% de los administrativos declaran que no. El faltante 29% revelan que a veces se estimula el trabajo eficiente del personal en la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Por lo tanto, mediante la observación realizada se evidencia que efectivamente se estimula el trabajo eficiente del personal administrativo para así alcanzar los objetivos distribuyendo el trabajo y optimizar los resultados entre el conjunto de personas que componen el plantel administrativo de la Universidad "Técnica Privada Cosmos" del departamento de Cochabamba siendo coherente las respuestas de los administrativos.

Existe estimulación para que el plantel administrativo trabaje con compromiso, aunque no se demuestra en gran porcentaje debido a que el jefe de Recursos Humanos delega esta función a jefes de áreas.

GRÁFICO N° 12: PROMOVER LA PARTICIPACIÓN EN LAS TAREAS DE GRUPOS



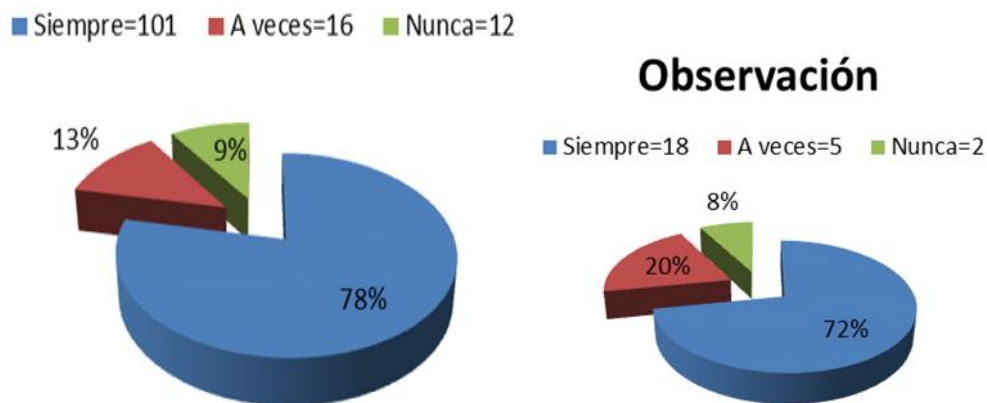
Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 61% de los administrativos manifiestan que sí, se promueve la participación de los actores en las tareas de grupo en la Universidad Técnica Privada Cosmos. Un 9% de los administrativos revelan que no. El restante 30% de los administrativos manifiestan que a veces se promueve la participación de los actores en las tareas de grupo en la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Por lo tanto, mediante la observación realizada se pudo evidenciar que existe coherencia entre las respuestas de los administrativos y efectivamente si, se promueve la participación de los actores en las tareas de grupo, logrando así la participación en las actividades y en el desarrollo laboral entre los integrantes de la Universidad "Técnica Privada Cosmos" de la del departamento de Cochabamba.

Las tareas de grupos son relativamente efectivas debido a que la participación conjunta de diferentes criterios crea un ambiente laboral aproximadamente participativo.

GRÁFICO N° 13: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

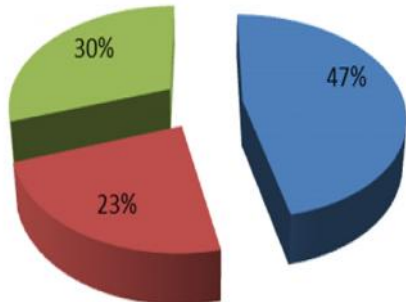
El 78% de los administrativos manifiestan que si se propone soluciones a problemáticas en la administración de los Recursos Humanos. Un 13% de los administrativos manifiestan que a veces y un 9% que no se proponen soluciones a sus problemáticas.

Por lo tanto, se concluye y evidencia que no existe contradicción evidenciando que si se propone soluciones a problemáticas en la Administración de los Recursos Humanos si siendo el jefe de Recursos Humanos que de manera oportuna da solución llegando a un acuerdo con las partes relacionadas en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” de la del departamento de Cochabamba.

La solución de problemas se realiza según a la magnitud y en el momento que se presenta.

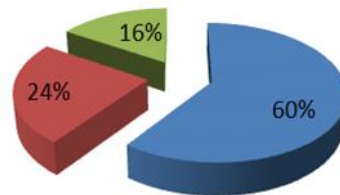
GRÁFICO N° 14: TOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS

■ C=15 Siempre=60 ■ C=15 A veces=30 ■ C=15 Nunca=39



Observación

■ Siempre=15 ■ A veces=6 ■ Nunca=4



Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

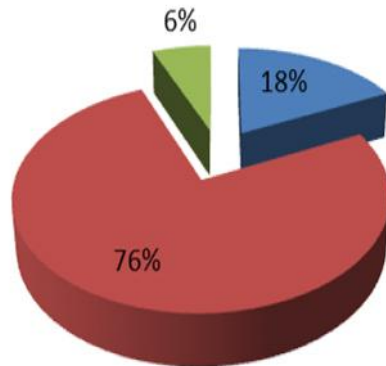
El 47% de los administrativos manifiestan que siempre al detectar fallas en los administrativos se aplican medidas correctivas a los componentes de la Universidad. Un 30% de los administrativos declaran que nunca se aplican medidas correctivas. Y el otro 23% de los administrativos revelan que a veces se aplican medidas correctivas a los componentes de la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Por lo observado se concluye y evidencia que efectivamente existe coherencia entra las respuestas dadas ya que se verifico que siempre al detectar fallas en los administrativos se aplican medidas correctivas, pero se evidencia también que no lo hace de manera equitativa siendo más condescendiente con algunos de los componentes de la de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” del departamento de Cochabamba.

La aplicación de medidas correctivas va en función de la gravedad que se presente y de quien la realiza.

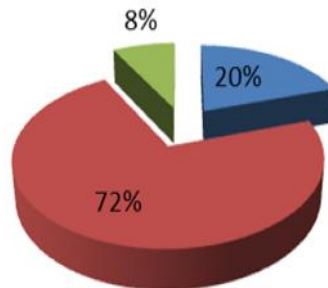
GRÁFICO N° 15: SEMINARIOS DE ACTUALIZACIÓN Y CAPACITACIÓN

■ Siempre=23 ■ A veces=98 ■ Nunca=8



Observación

■ Siempre=5 ■ A veces=18 ■ Nunca=2



Fuente: Elaboración propia, en base a la elaboración de la encuesta y observación 2019.

El 76% de los administrativos manifiestan que a veces se organizan seminarios de actualización y capacitación de la Universidad. Un 6% de los administrativos declaran que nunca. Y el otro 18 % de los administrativos revelan que siempre se organizan seminarios de actualización y capacitación para los componentes de la Universidad Técnica Privada Cosmos.

Por lo observado se manifiesta de manera coherente las respuestas otorgadas por los sujetos de análisis y se concluye y evidencia que a veces se organizan seminarios de actualización y capacitación logrando de esta manera la superación, capacitación, de los integrantes de la Universidad “Técnica Privada Cosmos” del departamento de Cochabamba.

Los seminarios de actualización y capacitación van destinados únicamente a departamentos que lo requieran según exigencias que se pidan o para mejorar la calidad de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.

El objetivo fundamental de esta tesis es realizar el análisis de la Administración de Recursos Humanos en la Universidad “Técnica Privada Cosmos” del Departamento de Cochabamba, en la Gestión 2019, ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

Análisis de la eficiencia y eficacia

En el análisis de la Administración de Recursos Humanos se pudo evidenciar que respecto al seguimiento a los trabajos asignados al personal correspondiente es eficiente, también al momento de brindar soluciones a las problemáticas existentes, dando una solución según la magnitud del problema. En cuanto al seguimiento para el cumplimiento de tareas en tiempos asignados se pudo observar que se exige la entrega de lo requerido en fechas programadas. Concluyendo así que la Administración de Recursos Humanos es eficaz.

Planificación, coordinación y Organización de Recursos Humanos

Después de realizar las encuestas a los administrativos se pudo evidenciar que los mismos no participan en el programa de Unidad dado que solo participan los jefes de área, como en la planificación y organización de actividades de la institución participan personal asignado, al igual que la coordinación de las acciones y la organización de objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura. Por lo que los administrativos son informados por las personas correspondientes designadas, ya que son decisiones que las realiza la Dirección Administrativa Financiera en coordinación con Recursos Humanos.

Liderazgo

Luego de haber observado una contradicción en cuanto a la evaluación general de la unidad a fin de gestión se pudo evidenciar que su participación en el plantel administrativo es indirecta debido a que son representados por los jefes de áreas. En cuanto a las estrategias de evaluación a Recursos Humanos se constató que no se cuenta con los mismos por la falta de conocimiento. Con respecto al seguimiento del desempeño de administrativos se concluye que es primordial para la institución por lo tanto el jefe de Recursos Humanos lo realiza directa o indirectamente a través de los jefes de áreas, demostrando que se emplea un liderazgo autocrático con tendencia a un liderazgo democrático por lo que está promoviendo la participación y el diálogo.

Determinar la motivación

Se llegó a la conclusión de que la motivación del trabajo hacia el personal es de tipo Porter y Lawler. Este modelo se basa en la relación que hay entre los esfuerzos y la recompensa con respecto a la actividad laboral con una combinación de las necesidades destacando la relevancia de cada uno de ellos, donde los diferentes niveles de emoción están estrechamente vinculados con los niveles de actividad, logrando así un vínculo en el ambiente laboral y sus relaciones interpersonales y un compromiso conjunto en el cumplimiento de objetivos, para posibilitar un adecuado funcionamiento de la Universidad y brindando regularmente seminarios de actualización y capacitación.

Respuesta a la hipótesis

La administración de Recursos Humanos tiene características formales del jefe (autoritario) debido a que superiores a este cargo son los que toman las decisiones y se las hacen saber al jefe de Recursos Humanos para su ejecución correspondiente, las falencias en la motivación se deben a que el cargo es de mucha responsabilidad y con tiempo limitado, ocasionando que el personal sienta una falta de compañerismo, lealtad e identificación con las personas de

la institución, la motivación que se brinda no siempre es directa del jefe de Recursos Humanos lo cual también es delegada esta responsabilidad a los responsables de área.

RECOMENDACIONES

Luego de conocer los resultados, se hacen las siguientes recomendaciones a los lectores de este trabajo:

-) Es necesario que para una mejor comprensión de las responsabilidades de cada componente de la Universidad implementar un manual de funciones y procedimientos dentro de la institución.
-) Realizar jornadas y talleres de capacitación destinada a administrativos, para permitirles una buena información, del valor de la participación de la comunidad en el desarrollo de las actividades para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad. Fomentando una cultura Institucional en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto superarse para su propio bien y el de la Universidad.
-) Realizar una evaluación anual a todo el plantel administrativo con el objetivo de analizar el rendimiento, para tener un control óptimo del personal de la Universidad.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ Fernández, M. “Administradores de la Educación”. Edit. Escuela Española, Madrid España 1992

ANDEREK, E. Ezequiel “Administración Educativa” Edit. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1989

ALVAREZ, De Zayas Carlos “Gestión Educativa” Edit. Kipus Cochabamba, Bolivia, 2001

BENAVIDES, L. . *Gestion, liderazgo y valores en la administración*. Perú, 2011

CHRUDEN Herbert Sherman Arthur, “Administración de Personal”, Editorial continental, S.A México, Méjico, 2004

CULTURALIA, W. (21 de Enero de 2013). *WIKI CULTURALIA*. Obtenido de WIKI CULTURALIA: <https://educavital.blogspot.com/2013/01/definicion-de-seguimiento.html>

DESSLER Gary, “Administración de Personal” Editorial Prentice Hall Cuarta edición, México, México, 1991

DAVIS, G. A., y THOMAS, M. A. “Escuelas eficaces y docentes eficaces” Edit. La Muralla, Madrid, 1992

DEFINICION MX, D. (16 de 04 de 2014). *Definición*. Obtenido de Definición: <https://definicion.mx/analizar/>

ESCUADERO, J. M. “El equipo directivo como dinamizador pedagógico” Edit. Medina, Buenos Aires, Argentina, 1996

FRIGERIO, Poggi, y Otros, “Las instituciones Educativas, Cara y Ceca” Edit. Troquel, Buenos Aires, Argentina 1992

FREEMAN Edward, “Administración” Quinta edición. Editorial Prentice Hall México, México, 1994

- HUGH Cabot-JOSEPH A. Kahl. "Relaciones Humanas I" Edit. La Muralla. Madrid, España, 1992
- HIRT Geoffrey, RAMOS Leticia, y otros, "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", Cuarta Edición, Mc Graw-Hill Interamericana, México, México, 2004
- HERNÁNDEZ Sanpieri Roberto "Metodología de la investigación" 1 y 2. Edit. Félix Varela, Caracas, Venezuela, 2004
- IBARRA Martín. F. "Metodología de la Investigación Social", Editorial Pueblo y Revolución, Caracas, Venezuela, 1988.
- IDALBERTO, C. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill.2004
- KOONTZ Harold, "Administración" Tercera edición, Edit. Mc Graw Hill, México México, 1990
- LÓPEZ Cano Antonio Luis, "Métodos e hipótesis científicas", Edit. Mc Graw Hill, México México, 1984
- MONDY Wayne Noe Robert, "Administración de Recursos Humanos" Sexta edición, Editorial Prentice Hall México, México, 1997
- PÉREZ Mavilo Calero, "Supervisión, Educación Integral" Edit. Troquel, Buenos Aires, Argentina, 1999.
- REGADER, B. (01 de 07 de 2016). *md marketingdirecto .com*. Obtenido de md marketingdirecto .com: <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-5-tipos-liderazgo-empresarial-bertrand-regader>
- REYES Ponce, Agustín "Administración del personal", Editorial Limusa, México, México, 1993.
- SIKULA Andrew, "Administración de Personal" Editorial Limusa, México,1979

TAMAYO, T. Mario “El proceso de la investigación”, Edit. Limusa, Noriega, España, 2003

TERRY, George. “principios de la administración”, Edit. Continental, México, México, 1985

TERRY, George. (1 de Febrero de 2010). *UnEG*. Obtenido de UnEG: <http://www.guiadeestudiantes.com.blogspot.com/2010/02/coordinacion.html>

UCHA, F. (Diciembre de 2010). *Definición ABC*. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/general/caracterizacion.ph>

VILLA Y AUZMENDI, Pascual “Liderazgo Institucional” Edit. Bloch, México, México, 1990

WERTHER B. William “Administración de Recursos Humanos”, Edit. Mc Graw Hill, México, 2008

WERTHER William Administración de Personal y R.R.H.H Editorial Mc. Graw Hill Tercera edición, México, México, 1991

ANEXOS

ANEXO N° 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Categorías	Indicadores	Si/ Siempre	No/ Nunca	A veces	Observaciones
Eficiencia y eficacia de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">) Seguimiento a la realización de sus trabajos asignados en pos de realizar las tareas correctamente.) Solución de los problemas en relación a su gestión dentro de la Universidad sus tareas.) Seguimiento al cumplimiento de tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan 				
Planificación, coordinación y organización	<ul style="list-style-type: none">) En el Programa Administrativo de Unidad participan los diferentes miembros de la Universidad.) En la planificación y organización de actividades festivas, deportivas culturales cívicas participa el personal administrativo.) El jefe de Recursos Humanos coordina las acciones con los miembros de la Universidad) La Universidad en su organización considera objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura organizacional. 				
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">) En la evaluación general de objetivos de Unidad participa todo el plantel administrativo a fin de gestión.) El jefe de Recursos Humanos cuenta con estrategias de evaluación hacia el departamento de RR. HH.) El jefe de Recursos Humanos realiza seguimiento para verificar el desempeño de los administrativos de la Universidad. 				

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Motivación</p>	<ul style="list-style-type: none">)] El jefe de Recursos Humanos estimula el trabajo eficiente del personal administrativo.)] El jefe de Recursos Humanos promueve la participación de los actores en las tareas de grupo.)] El jefe de Recursos Humanos propone soluciones a problemáticas en la administración de los Recursos Humanos.)] Al detectar fallas en los administrativos se aplican medidas correctivas.)] El jefe de Recursos Humanos organiza seminarios de actualización y capacitación. 				
---	--	--	--	--	--

ANEXO N° 2

CUESTIONARIO A LOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVO: EL PRESENTE TRABAJO TIENE POR OBJETIVO ANALIZAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD “TÉCNICA PRIVADA COSMOS” DEL DEPARTAMENTO DEL COCHAMAMBA, EN LA GESTIÓN 2019, PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

OBJETIVO: ANALIZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.- ¿El jefe de Recursos Humanos realiza seguimiento a la realización de los trabajos asignados en pos de realizar las tareas correctamente?

Si No A veces

2.- ¿El jefe de Recursos Humanos da solución a los problemas en relación a su gestión dentro de la Universidad?

Sí No

3.- ¿El jefe de Recursos Humanos realiza seguimiento para el cumplimiento de las tareas y obligaciones en los tiempos que se le asignan?

Siempre A veces Nunca

OBJETIVO: ANALIZAR PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y ORGANIZACIÓN

4.- ¿En el Programa administrativo de unidad participan los diferentes miembros de la Universidad?

Siempre A veces Nunca

5.- ¿En la planificación y organización de actividades festivas, deportivas culturales cívicas participa el personal administrativo?

Si No

6.- ¿El jefe de Recursos Humanos coordina las acciones con los miembros de la Universidad?

Siempre A veces Nunca

7.- ¿La universidad en su organización considera objetivos, estructura, tecnología, recursos y cultura organizacional?

Si A veces No

OBJETIVO: DETERMINAR EL LIDERAZGO

8.- ¿En la evaluación general de objetivos de Unidad participa el plantel administrativo a fin de gestión?

Siempre A veces Nunca

9.- ¿El jefe de Recursos Humanos cuenta con estrategias de evaluación hacia el departamento de Recursos Humanos?

Si No

10.- ¿El jefe de Recursos Humanos realiza seguimiento para verificar el desempeño de los administrativos de la Universidad?

Siempre A veces Nunca

OBJETIVO: DETERMINAR LA MOTIVACIÓN

11.- ¿El jefe de Recursos Humanos estimula el trabajo eficiente del personal administrativo?

Siempre A veces Nunca

12.- ¿El jefe de Recursos Humanos promueve la participación de los actores en las tareas de grupo?

Siempre A veces Nunca

13.- ¿El jefe de Recursos Humanos propone soluciones a problemáticas en la administración de los Recursos Humanos?

Siempre A veces Nunca

14.- ¿Al detectar fallas en los administrativos el jefe de Recursos Humanos aplica medidas correctivas?

Siempre A veces Nunca

15.- ¿El jefe de Recursos Humanos organiza seminarios de actualización y capacitación?

Siempre A veces Nunca

ANEXO N° 3
CAMPUS COLONIAL



ANEXO N° 4
CAMPUS FLORIDA



ANEXO N° 5
CAMPUS JUAN PABLO II

