

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**TRABAJO EN EQUIPO Y PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA FACULTAD DE  
CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA  
UNIVERSIDAD JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ  
CARRIÓN -2019**

**PRESENTADO POR:**

**PEDRO JAVIER YOVERA RODRIGUEZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA**

**HUACHO - 2019**

**TRABAJO EN EQUIPO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA  
UNIVERSIDAD JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN -2019**

**PEDRO JAVIER YOVERA RODRIGUEZ**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**ASESOR: Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA**

**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**HUACHO**

**2019**



## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico a toda mi familia, principalmente a mi madre. Eloyda Rodríguez Nieto, que ha sido un pilar fundamental en cada etapa de mi vida profesional.

*Pedro Javier Yovera Rodríguez*

## AGRADECIMIENTO

Al decano de la Facultad de Ciencias Empresariales. Dr. Timoteo Solano Armas por el permiso y apoyo para la realización de esta investigación, a mi asesor Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera. Del mismo modo al Dr. Abraham Cesar Neri Ayala por su apoyo y aportar sus conocimientos a este proyecto; que sin los cuales no hubiera sido posible realizar este trabajo de investigación.



*Pedro Javier Yovera Rodríguez*

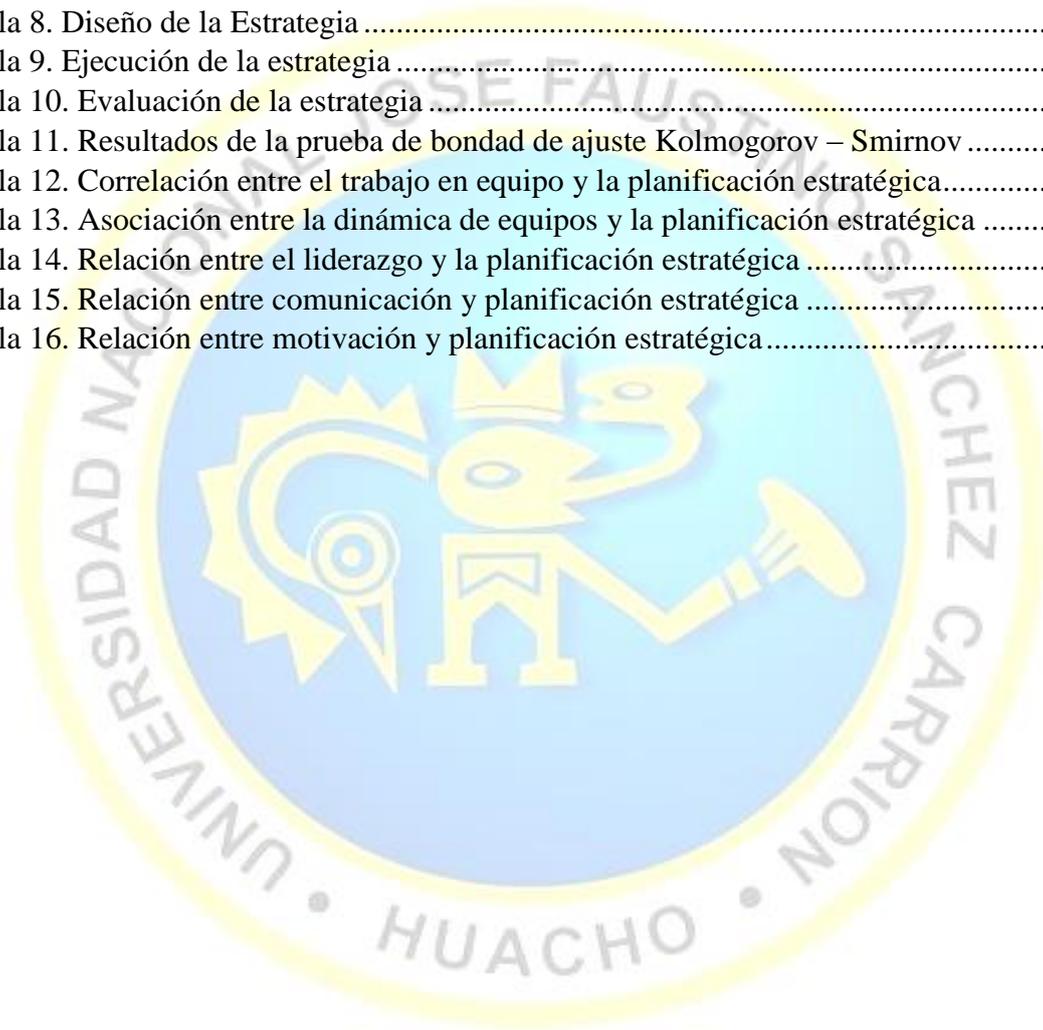
# ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>iv</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del problema</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Problema general</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Problemas específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b>	<b>5</b>
<b>1.3.1 Objetivo general</b>	<b>5</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Justificación de la investigación</b>	<b>6</b>
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b>	<b>7</b>
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1 Investigaciones internacionales</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2 Investigaciones nacionales</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Definición de términos básicos</b>	<b>47</b>
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b>	<b>52</b>
<b>2.4.1 Hipótesis general</b>	<b>52</b>
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b>	<b>52</b>
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>54</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>54</b>
<b>3.1 Diseño metodológico</b>	<b>54</b>
<b>3.1.1 Enfoque de la Investigación</b>	<b>54</b>
<b>3.1.2 Nivel de la Investigación</b>	<b>55</b>
<b>3.1.3 Diseño de la Investigación</b>	<b>56</b>

<b>3.2 Población y muestra</b>	<b>57</b>
<b>3.2.1 Población</b>	<b>57</b>
<b>3.2.2 Muestra</b>	<b>57</b>
<b>3.3 Técnicas de recolección de datos</b>	<b>58</b>
<b>3.3.1 Técnicas a emplear</b>	<b>58</b>
<b>3.3.2 Descripción de instrumentos</b>	<b>58</b>
<b>3.4 Técnicas para el procesamiento de la información</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>64</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>64</b>
<b>4.1 Análisis de resultados</b>	<b>64</b>
<b>4.2 Contrastación de hipótesis</b>	<b>74</b>
4.2.2 Contrastación de las Hipotesis	74
4.2.1 Prueba de Normalidad	84
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>85</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>85</b>
<b>5.1 Discusión de resultados</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>88</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
<b>6.1 Conclusiones</b>	<b>88</b>
<b>6.2 Recomendaciones</b>	<b>90</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>91</b>
<b>7.1 Fuentes bibliográficas</b>	<b>91</b>
<b>7.2 Fuentes electrónicas</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>

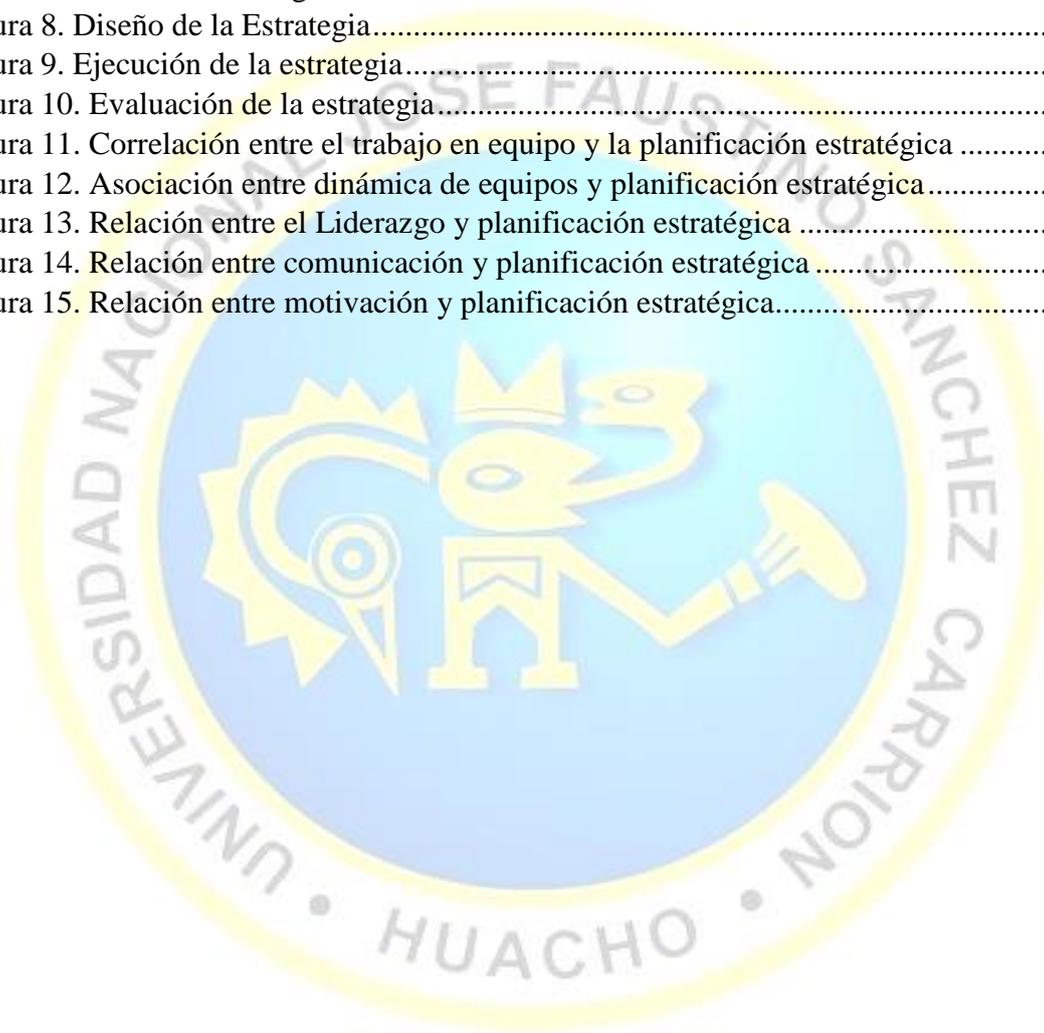
## INDICE DE TABLA

Tabla 1. Trabajo en Equipo .....	64
Tabla 2. Dinámica de Equipos.....	65
Tabla 3. Liderazgo.....	66
Tabla 4. Comunicación.....	67
Tabla 5. Motivación.....	68
Tabla 6. Planificación Estratégica .....	69
Tabla 7. Intención Estratégica .....	70
Tabla 8. Diseño de la Estrategia .....	71
Tabla 9. Ejecución de la estrategia .....	72
Tabla 10. Evaluación de la estrategia .....	73
Tabla 11. Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov .....	84
Tabla 12. Correlación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica.....	74
Tabla 13. Asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica .....	76
Tabla 14. Relación entre el liderazgo y la planificación estratégica .....	78
Tabla 15. Relación entre comunicación y planificación estratégica .....	80
Tabla 16. Relación entre motivación y planificación estratégica.....	82



## INDICE DE FIGURA

Figura 1. Trabajo en Equipo .....	64
Figura 2. Dinámica de Equipos .....	65
Figura 3. Liderazgo.....	66
Figura 4. Comunicación .....	67
Figura 5. Motivación .....	68
Figura 6. Planificación empresarial .....	69
Figura 7. Intención Estratégica.....	70
Figura 8. Diseño de la Estrategia.....	71
Figura 9. Ejecución de la estrategia.....	72
Figura 10. Evaluación de la estrategia.....	73
Figura 11. Correlación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica .....	75
Figura 12. Asociación entre dinámica de equipos y planificación estratégica.....	77
Figura 13. Relación entre el Liderazgo y planificación estratégica .....	79
Figura 14. Relación entre comunicación y planificación estratégica .....	81
Figura 15. Relación entre motivación y planificación estratégica.....	83



## RESUMEN

La investigación se llevó a cabo en la Facultad de Ciencias Empresariales, el cual se dedica a instruir estudiantes líderes que posean competencias y habilidades para la investigación, la innovación y gestión; con valores y sentido humanístico; con la capacidad de aportar para el crecimiento del país, a la protección y cuidado del medio ambiente, de igual forma a la consolidación de la identidad local y nacional.

La presente investigación posee un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada y nivel correlacional. Además, es de diseño no experimental transversal. El principal objetivo es definir la relación existente entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Para el procesamiento de datos se empleó una encuesta sobre el trabajo en equipo y planificación estratégica a 86 personas entre docentes y trabajadores administrativos. En cuanto al instrumento de recolección de datos, se ejecutó un cuestionario acerca de las variables en estudio contando con un total de 29 ítems aplicadas a una Escala de Likert.

De igual forma la validez y la confiabilidad del instrumento fueron efectuadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados que se obtuvieron fueron 0.89, por tanto, el instrumento es confiable y consistente.

Para establecer la relación existente entre las dos variables se empleó, el estadístico no paramétrica Rho de Spearman. Lográndose demostrar que existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.605**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

Palabras clave: Trabajo en equipo y Planificación estratégica

## ABSTRACT

The research was carried out in the Faculty of Business Sciences, which is dedicated to instruct leading students who possess competences and abilities for research, innovation and management; with values and humanistic sense; with the ability to contribute to the development of the country, to the protection and care of the environment, as well as to the affirmation of our local and national identity.

The present investigation is of quantitative approach, of applied type and correlational level. In addition, it is of non-experimental transversal design. The main objective is to define the relationship that exists between teamwork and strategic planning in the Faculty of Business Studies, Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.

For data processing, an opinion poll on teamwork and strategic planning was applied to 86 people among teachers and administrative workers. Regarding the data collection instrument, a questionnaire was applied about the two variables with a total of 29 items with a Likert scale.

Likewise, the validity and reliability of the instrument were made according to the Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.89, therefore, the instrument is reliable and consistent.

To establish the existing relationship between the two variables, we applied the Spearman nonparametric Rho statistic. Being able to demonstrate that there is a relationship between teamwork and strategic planning in the Faculty of Business Studies, José Faustino Sánchez Carrión University, 2019. In addition, Spearman's Rho correlation is 0.605, according to the scale of Bisquerra said Correlation is positive and moderate.

**Keywords:** Teamwork and Strategic Planning

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “El Trabajo en Equipo y Planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019; es decir, consiste en investigar la dinámica de equipos, el liderazgo, la comunicación y la motivación en dicha institución. También se investigó la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales.

Sin embargo, las recomendaciones que se sugieren en esta investigación permitirán continuar mejorando el trabajo en equipo y la planificación estratégica.

La presente investigación está organizada en seis capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: planteamiento del problema, abarca la explicación de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación general y específico.

Capitulo II: Marco Teórico, establece los antecedentes de la investigación, definición de conceptos, bases teóricas, hipótesis general y específico.

Capitulo III: Contiene la metodología, el cual comprende el diseño metodológico, enfoque y tipo de investigación, población y muestra, técnica de recolección de datos y procesamiento de la información.

Capitulo IV: Contiene los resultados de la encuesta en tablas, figuras e interpretaciones.

Finalmente.

Capítulo V: Contiene la discusión,

Capítulo VI: Contiene la conclusión y recomendaciones de la presente investigación.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Vivimos en tiempos de cambios constantes, de reformas necesarias en bien de nuestro país. Es una época que exige la excelencia en los resultados de gestión en especial de las universidades. Está integrada por docentes, estudiantes y graduados y empresas, incluye un plan estratégico que permita al egresado ser competitivo en el campo laboral. Para (Almuiñas & López, 2012):

Esto exige que las organizaciones, teniendo en cuenta también universidades, puedan reaccionar frente a riesgos y a las oportunidades desde una nueva perspectiva para sustentar la gestión. Una de las perspectivas que está ganando importancia en las Universidades de Latinoamérica es la dirección estratégica, donde se aplica un mayor énfasis a la planificación estrategia como instrumento para guiar el rumbo de la organización. La planificación estratégica se manifiesta por medio de un proceso, donde el resultado principal es la Estrategia Institucional. Sostener rendimientos elevados en la gestión del proceso demanda ejecutarlo en base a calidad, por lo que es necesario acciones evaluativas, que favorezcan la mejora continua (p.3)

Es así que los esfuerzos para mejorar se enfocan la participación activa, efectiva, plena y libre que promueve el trabajo en equipo el cual según Correa (2015) “Le otorga la potestad a los grupos que la mayor parte de las veces se encuentran divididos en la toma de decisiones, así sean empleados de manera coherente en la ejecución del poder de acuerdo las necesidades y aspiraciones” (p.8). Asimismo, al respecto encontramos a (Ascencio, Campo, Ramírez, & Zapata, 2016) se realiza:

Optar por la estructuración de equipos de trabajo, donde haya presencia de líderes para cada una de las áreas o direcciones de la organización, debido a que de esta forma se implican las perspectivas de todos, encaminándolos hacia un acuerdo sobre el cumplimiento de los objetivos, según lo propuesto es importante que toda organización planee su futuro y desarrolle estrategias que le permitan mantenerse dentro del mercado a largo plazo. Si las universidades actualmente planificaran sus estrategias de calidad y al mismo tiempo analizan su competencia, actúan de una manera más solvente en este nuevo sistema globalizado en el cual está viviendo. Cada día el mercado es más competitivo y solamente sobrevivirá quien esté preparado para afrontarlo. (p.120)

La planificación estratégica que, nace a partir de un entorno militar alrededor de los años 70, posteriormente es empleada en todos los campos como una herramienta de acción para diseñar el futuro, definiendo (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) menciona:

Planificación estratégica es determinar que se ejecutara luego, teniendo en cuenta también como y cuando se realizara, haciendo corresponder los recursos que sean necesarios con los objetivos y metas a un largo plazo. Un criterio de largo plazo no quiere decir que el plan concebido para ejecutar se lleve a cabo con lentitud. La expresión ventana estratégica se emplea para aludir al limitado tiempo con el que cuenta los recursos de la organización para coincidir con una oportunidad puntual para el contexto económico. Por lo general, la expresión “ventana” se encuentra disponible en un lapso de tiempo muy breve. Por lo que, una institución tiene que movilizarse rápidamente cuando tenga la oportunidad de presenciar una ventana estratégica. (p.597)

Si se considera al ranking mundial académico como parte de un índice de resultado de la gestión universitaria (Barreda, 2016) menciona

El resultado obtenido por parte de la zona de América Latina, se encuentra considerablemente debajo del promedio mundial. Si se analiza de forma individual a los países de la zona las Universidades que se encuentran en representación de Brasil, son

ubicadas en un primer lugar en toda América Latina, manteniendo grandes distancias de México, Chile, Colombia y Argentina. El resto de países de la zona, no aparecen dentro del Top 500 mundial (p.275).

Ante las insistencias externas de los organismos reguladores correspondientes, en nuestro país para reorganizar el sistema universitario y promoverlo basado en la calidad, la presión por ir mejorando, va cambiando el panorama técnico, a su vez las personas empiezan a seguir un estilo de trabajo aislado, comprometiendo que objetivos planteados a largo plazo queden en propuestas. No se encuentra un fuerte compromiso de contribuir esfuerzos con otros miembros de la institución. Esta problemática se viene dado por que las personas asocian los comportamientos y actitudes de sus compañeros, con experiencias del pasado negativas, truncando el proceso de escuchar nuevas ideas.

De seguir así la facultad de ciencias empresariales, es un hecho que, al tener un personal con problemas interpersonales, afecta a la productividad laboral, ya que al existir una distorsión de la confianza, la colaboración y comunicación entre los trabajadores, interrumpe el cumplimiento de la misión como también en el planteamiento de objetivos comunes a largo plazo. Por lo que, se llevara a cabo una reducción de la cantidad y calidad académica profesional de investigación y cultura en los estudiantes, y el personal y docentes un absentismo laboral, entorpecimiento en la fuerza de trabajo en equipo, problemas en los circuitos de información y comunicación, apareciendo o se intensificará la conflictividad laboral, manifestando más quejas etc. En los casos más graves, desprestigiando la imagen corporativa de la institución.

Para que la Facultad de Ciencias Empresariales pueda cumplir las exigencias, el decano debe establecer de manera adecuada el momento apropiado y tener las capacidades para analizar el medio teniendo en cuenta que en el campo universitario el ejercicio de la gestión, y la investigación universitaria, las cuales se hacen tangibles una vez sea publicada (ya sean en revistas indexadas o en la página web de la universidad); siendo el principal factor de las clasificaciones mundiales de índole académico. Se realiza examinando el contexto económico, político y cultural de la sociedad. Mirando el futuro con esperanza, con ilusión, con deseos de servir más y mejor, pero no bastan las buenas intenciones, sino la necesidad de unificar criterios, de planificar juntos, de trabajar unidos y tener objetivos comunes, sumar esfuerzos con

los compañeros de trabajo y los grupos de interés en una misma dirección, intercambiando experiencias y expectativas, trazar un camino común para transitarlo unidos, contribuyendo con el potencial y talento que tenga cada miembro del equipo, afrontando los desafíos de la excelencia académica, investigativa. Según (Ascencio, Campo, Ramírez, & Zapata, 2016) se empieza por concretar el:

Diseño del futuro, lo que le permite ejecutar las actividades que le permitan ejercer control sobre su destino, de forma que a través de un accionar sistemático y ordenado se pueda encontrar un instrumento que permita llevar a cabo la ejecución de las tareas planificadas que buscan fortalecer y enfatizar el esfuerzo en el logro de sus metas (p.118).

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- ✓ ¿Qué asociación existe la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?
- ✓ ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?
- ✓ ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?
- ✓ ¿Cómo se relaciona la motivación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- ✓ Determinar la asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019
- ✓ Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019
- ✓ Determinar la relación que existe entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.
- ✓ Determinar cómo se relaciona la motivación y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Con la presente investigación se busca entender y comprender la importancia de una gestión trabajando en equipo en la planificación estratégica de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. La principal explicación en la organización se basa en que determinadas metas pueden ser alcanzadas a través de un accionar conjunto de grupos de personas. En lo cual se dará un aporte teórico y práctico que les permita conocer de una forma más amplia para el fortalecimiento y enriquecimiento de estrategias y mecanismos de acción para una óptima gestión de la calidad universitaria.

Por su conveniencia, ya que la investigación busca unificar esfuerzos, entre las personas para que anteponerse a los obstáculos personales y puedan alcanzar resultados. El resultado obtenido del accionar conjunto no significa una sumatoria, sino una multiplicación, el cual permite formular, ejecutar y evaluar las decisiones que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos mediante una integración de los sistemas de información con la finalidad de conseguir el éxito de la organización. Aprovechando la oportunidad que pueda suscitarse para generar nuevas fuentes de oportunidades diferentes con miras hacia el futuro, contrastando, con lo que se busca mejorar sobre las tendencias en un largo plazo.

Por su valor teórico, ya que la investigación contribuirá con aportar un desarrollo de conocimiento en las autoridades y docentes para un adecuado manejo de la gestión de la institucional, lo cual le permita ampliar su capacidad, con esta investigación, obtendrán un mejor desarrollo competitivo.

Por su relevancia práctica, ya que la presente investigación estudia la relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión. Será vital el acceso a la investigación ya que permita establecer metas anuales, el planteamiento de políticas, motivar e incentivar a los colaboradores y organizar la información cualitativa y cuantitativa con la finalidad de que posibilite una toma de decisiones inclusive en condiciones de incertidumbre, optimizando los recursos, enfocándose de manera objetiva, lógica y sistemática en la organización. Además de que servirá como base para futuras investigaciones referente al tema o rubro. Asimismo, de ser

utilizada como un modelo de planeación institucional para el desarrollo de la organización estudiada.

Por último, se justifica por su aporte científico y metodológico ya que se está planteado bajo un instrumento científico asimismo se practicó la metodología científica, puesto que radico en identificar el problema y los objetivos, analizar las teorías y formular hipótesis; así como en base a la aplicación de todos los elementos metodológicos correspondientes para finalmente recomendar las acciones que ayudaran a la gestión universitaria de muchos docentes quienes además diagnostican el ritmo y la magnitud de los cambios que afectan las a la universidad a largo plazo

### **1.5 Delimitaciones del estudio**

Para realizar la presente investigación, se llevaron a cabo las coordinaciones con el Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales. La presente investigación para que se pueda ejecutar cuenta con los recursos financieros, en lo que respecta a recursos humanos, principalmente un docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión será el asesor de la Investigación.

En cuanto a las variables en estudio, abarcará la descripción de la Implementación del trabajo en equipo y referente a la otra variable, planificación estratégica, está enmarcada en fomentar una investigación científica efectiva para mejorar la gestión institucional de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.

- **Delimitación espacial**

La investigación se realizó:

Lugar: Facultad de ciencias empresariales de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión

Provincia: Huaura

Región: Lima provincias

- **Delimitación temporal**

La investigación se realizó los meses de enero del 2019 a julio del 2019

- **Delimitación social**

La investigación se realizó en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Principalmente se tomó como realidad objetiva a las autoridades administrativas, docentes y representantes universitarios de dicha Facultad.

## 1.6 Viabilidad del estudio

La investigación es posible llevar a cabo gracias a las facilidades brindadas por el Decano de la facultad de Ciencias Empresariales, Universidad José Faustino Sánchez Carrión.

- **Técnica**

El trabajo de investigación cumple con todo, los elementos necesarios para su desarrollo, establecido por la parte administrativa de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

- **Ambiental**

Por ser una investigación netamente académica, no afecta el medio ambiente de ningún punto de vista.

- **Financiera**

El presupuesto y costo de la investigación está asegurado formalmente por el investigador ya que es el interesado directo del proyecto.

- **Social**

Se ha conformado un equipo de apoyo, el mismo que ya está comprometido e implementado a participar de la manera más oportuna y eficaz posible; como también se cuenta con el permiso respectivo de la facultad de Ciencias Empresariales Universidad José Faustino Sánchez Carrión, para el respectivo muestreo de la población objetivo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Investigaciones internacionales**

En la tesis Doctoral, (**Crespo, 2015**) denominado “Factores Emocionales del Conocimiento que Influyen sobre la Objetividad del Diagnóstico de la Situación en el Proceso de Planificación Estratégica” presentado ante la Universidad Rey Juan Carlos Departamento de Economía de la Empresa.

El objetivo general implica la presencia de una propuesta hacia los empresarios y directivos, acerca de una mayor percepción sobre la presencia de sesgos y de ciertas condicionantes de índole cognitivo del “conocimiento total”, que van a incidir en la imparcialidad de las evaluaciones, juicios e interpretaciones, al momento de ejecutar el diagnóstico situacional.

Es una investigación que posee un carácter exploratorio, donde el diagnóstico situacional se va a transformar en un análisis subjetivo. Continuando con el análisis se procederá a identificar en los puntos siguientes, a las variables de estudio según la revisión bibliográfica, se inicia el análisis de las variables a través de un grupo de expertos, formado por 40 empresarios – directivos que llevan a cabo sus labores en las zonas de Barcelona y Madrid, culminando el estudio de las variables con un proceso de jerarquías analíticas. Entre sus conclusiones menciona:

- El método AHP, o el proceso analítico jerárquico, era el que más se encontraba acorde a nuestra investigación. Debido a que se intentaba hallar una solución conveniente a un problema el cual posee aspectos tangibles, así como también intangibles, que era necesario ser afrontados de forma ordenada y sistemática, con el propósito de alcanzar resultados efectivos. De acuerdo a la metodología

empleada para la investigación, para solucionar problemas de índole complejo se han empleado ciertas técnicas de decisión. Dando como resultado el método de jerarquías analíticas, ya que posee una fácil adaptación a diversas situaciones y criterios, lo que permite alcanzar una solución al problema de investigación. Con la importancia que los directivos han establecido para esta variable, se indica que es necesario ser más objetivo y tratar de reducir en su mayoría los sesgos y limitaciones cognitivas, tener en cuenta la índole de la importancia de la variable, y que es necesario poner de nuestra parte para buscar una mejora concreta a esta capacidad.

- La variable experiencias tanto de tipo profesional como personal, pueden causar un elevado caso de confianza que tienen la capacidad de direccionarnos a ejecutar errores al momento de tomar decisiones organizacionales y cuando se ejecute un diagnóstico situacional. Enfoca la atención de la misma manera que con las dos variables las cuales forman parte del subcriterio Conocimiento tácito, toda vez que la experiencia puede conllevar a evaluaciones negativas y de la misma forma con los diagnósticos, el marco teórico existente sobre el management así como también de estrategias militares, se encuentra llena de éxitos, aunque también de fracasos de los mismos líderes que habían obtenido buenos resultados previamente. Tal vez sea por un elevado nivel de confianza, o un pésimo análisis de las fortalezas, o sobreestimar al adversario, pueden haber sido los causantes, por ello, con la alternativa propuesta como una solución al problema de la investigación, los directivos van a poseer conciencia sobre la situación, y va a incitar a tener mayor prudencia, no solamente referente a los fracasos sino a los éxitos.

**(Dalmau, 2015).** En su investigación “Sistema Multiagente para el diseño, ejecución y seguimiento del proceso de planificación estratégica ágil en las organizaciones inteligentes. Tesis presentada para aspirar al grado de Doctor por la Universidad de Alicante programa: informática avanzada. Se planteó el objetivo general que se pretende alcanzar en esta tesis es plantear un modelo que permita el diseño y ejecución del proceso de planificación estratégica y posterior seguimiento del plan estratégico obtenido. La metodología aplicada en la presente tesis es el enfoque cualitativo. Concluyendo lo siguiente

- Debido al aumento de la complicación y dificultad que engloba a las organizaciones, es concluyente que las mismas posean información del entorno que les permita mejorar la toma de decisiones para lograr una sincronía. Tiene que haber un rediseño del proceso de planificación estratégica, debido a que forma parte de un punto clave que va a establecer las estrategias para la adaptación a un modelo de organización inteligente. Este se encuentra enfocado en el conocimiento, el aprendizaje organizacional y ambiente participativo, mediante el cual se origina este conocimiento, abordando el proceso de aprendizaje como el de planificación.
- El modelo SMAPE que forma parte de la propuesta, busca atender las necesidades mencionadas anteriormente que permita materializar un marco mediante el cual ejecutar el procedimiento de planificación estratégica adoptando al proceso de aprendizaje con carácter de importancia, debido a la función que este posee como productor de información la cual es utilizada para ejecutar los pasos y lineamientos que forman parte del primer proceso. SMAPE posibilita diseñar el proceso de planificación, de qué forma ejecutarla y como llevar a cabo el seguimiento del plan estratégico resultante de dicha ejecución.
- El formalismo que requiere el aprendizaje organizacional a la hora de generar información y conocimiento se logra a través de la ontología OPE definida en el modelo. Ésta sirve además para formalizar los conceptos y pasos del proceso de planificación estratégica, establecer las dependencias existentes entre la información que se maneja en cada paso del proceso, así como determinar los agentes que se encargan de obtenerla.
- El enfoque participativo y distribuido que requiere el proceso de planificación estratégica se aborda dentro del modelo mediante la definición de un sistema multi agente que permite la ejecución del mismo teniendo en cuenta tal enfoque. En dicho sistema se ejecuta el conjunto de agentes que ha sido determinado en el diseño del proceso. Éstos interactúan empleando el lenguaje de comunicación común que constituye la ontología OPE y la estructura de pizarra donde se almacena y comparte la información generada por cada uno de ellos. Cada agente tiene el conocimiento para realizar un paso o tarea del proceso y para generar unos resultados que almacena en la pizarra para que pueden ser aprovechados por otros u otros agentes. El sistema incorpora un conjunto de agentes preestablecidos que

gestionan la ejecución del proceso para asegurar que se realice cada uno de los pasos de los que consta y la obtención final de la solución del problema: el plan estratégico.

- El modelo es heterogéneo dado que cada agente puede emplear su propia técnica (definida dentro de su módulo de decisión) para la recolección y tratamiento de la información. Esta característica es fundamental dado que permite integrar la diversidad de técnicas que emplean las herramientas que proponen otras tecnologías para tal efecto (Business Intelligence, Inteligencia Competitiva, Big Data, etc.) en un mismo marco común.
- La base de información que se constituye a lo largo de la ejecución de los sucesivos procesos de planificación estratégica y que reside en la capa histórica de la pizarra proporciona una fuente de información útil para la automatización de los pasos del proceso en un futuro y una mejora en la toma de decisiones. Para ello solo es necesario diseñar para el modelo nuevos agentes inteligentes cuya lógica (contenida dentro del módulo de decisión) explote la información contenida en dicha capa.
- Finalmente, el modelo es eficaz puesto que posibilita una mejor sincronía de la organización con el entorno permitiendo que el proceso de planificación estratégica se realice en periodos de tiempo más cortos y estableciendo vías para el rediseño del proceso y actualización del mismo que sirvan para ajustar el plan estratégico y atender a los cambios que sufre el entorno.

(Guardia, 2014). En su investigación “Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al Internal Branding: propuesta de un modelo teórico” Tesis Doctoral presentado en la Universidad Autònoma de Barcelona. Los objetivos establecidos en esta investigación son:

- Ejecutar un análisis documentario sobre la literatura y las investigaciones relacionadas al problema de investigación con la finalidad de entrar en contexto y estudiar el marco teórico, con la finalidad de fortalecer y mejorar el engagement de los trabajadores con la marca de la organización a través del establecimiento de directivas y de la implementación de las funciones como parte de estrategias de disciplina. De tal forma, que permita identificar a los miembros que se

encuentran involucrados de forma directa al planteamiento e implementación de branding interno. Este análisis documental va a iniciar con el estudio de un cambio de paradigma de orientación al cliente que ha presionado para que se lleve a cabo la transformación del marketing tradicional al experiencial.

- Ocuparse de la verificación del rol que poseen las marcas sobre la composición de las expectativas y experiencias de los stakeholders, y como la integración del proceso de comunicación en el marketing dispone que sea necesario que la apreciación de la forma sea de forma igualitaria para todos los stakeholders, así mismo que busca la mejora de la apreciación interna de la marca. Debido a que el proceso de la planificación estratégica encargada de la comunicación de la marca ha aportado de forma activa a la adecuación de estrategias hacia un entorno nuevo en el que busca competir, la verificación documental de los antecedentes y del marco teórico en las cuales se basa esta tesis busca aclarar el nivel de los aportes que ejecuta la planificación estratégica, con la finalidad de determinar qué tan necesario es optimizar el nivel de comunicación que se ejecuta en la marca hacia sus stakeholders, principalmente sus trabajadores.
- Llevar a cabo una investigación de campo, que permita manifestar que la planificación de los mensajes, según los lineamientos establecidos por la planificación, va a aportar al cumplimiento de los objetivos del internal branding. Debido a ello, se han estudiado todos los procedimientos de planteamiento de tácticas de comunicación en internal branding en base a los atestados, experiencias y juicios de expertos.
- De la misma forma que las Relaciones Públicas se enfocaron en una imperiosa necesidad de establecer y sistematizar los protocolos para el planteamiento de estrategias de comunicación. Esta tesis posee como objetivo sugerir un modelo oportuno para el planteamiento de estrategias de comunicación hacia sus colaboradores. De igual forma, se bosquejan los fundamentos teóricos- prácticos para potenciar la aplicación los criterios de planificación.

Esta investigación se desarrolla en dos áreas. La primera, se refiere a la parte documentaria, que posee una esencia retrospectiva y exploratoria que se apoya en fuentes primarias y secundarias de información; mientras que en el segundo, un trabajo de campo que se apoya en las fuentes primarias mediante una serie de herramientas, para este caso, se tomaron como referencia entrevistas a expertos en diversas áreas. Según lo señalado previamente, el trabajo de campo se ha ejecutado a través de una

técnica cualitativa, en base a una entrevista cualitativa. La entrevista se encuentra configurada como una herramienta empleada en investigaciones de índole social, por lo que la muestra está determinada por catorce sujetos con un prestigio y carrera que los diferencia.

#### Conclusiones:

- El branding interno se va a agregar a la cartera de disciplinas principalmente diseñadas como parte de una gestión de las relaciones existentes con los activos intangibles y el engagement de la organización. La comunicación va a poseer un papel de suma importancia para el bienestar de las relaciones mencionadas, de igual forma con la planificación estratégica para la marca porque va a contribuir con instrumentos, y técnicas para apoyar en la formulación de estrategias comunicativas más eficaces. De tal manera que la planificación estratégica diseñada para la marca pueda transformarse en una disciplina que preste acciones en una adecuada gestión del engagement de los colaboradores con sus stakeholders. La forma de conseguir trabajadores mucho más satisfechos es a través de la satisfacción de estos para con la comunicación y la organización.
- Aunque las estrategias diseñadas sobre la comunicación de la marca no son aplicadas en el branding interno, es de suma importancia que las organización tengan en consideración las necesidades de optimizar la gestión de los activos como parte de un valor indispensable el cual puede ser reforzado y que permitirá a las organizaciones proyectar su ventaja competitiva. Además, cuando se consultó a los expertos y a los profesionales de este campo sobre las ideas que se tiene sobre el internal branding y su enfoque sobre la planificación estratégica, todos coincidieron en que la planificación estratégica diseñada para la comunicación va contribuir en significativa medida un valor en la relación existente entre el empleado y la marca que va a consolidar la relación entre el cliente y la marca.

(Ortiz, 2015) En su tesis “Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo” Investigación de Maestría en Desarrollo del Talento Humano presentado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Tiene como principal objetivo:

- Diseñar un modelo de gestión de comunicación interna para el Ministerio de Turismo, como parte de un apoyo para los procesos de planeación estratégica.

Por otra parte, los Objetivos Específicos son:

- Plantear un organismo de comunicación interna que forme parte de la Dirección de Información Turística.
- Determinar los mecanismos y políticas que formaran parte de la comunicación interna para un correcto empleo de los mensajes formales de la organización.
- Innovar el empleo de los canales de comunicación, de igual forma el volumen y la calidad de los diversos tipos de mensajes, entre los que se pueden encontrar los de control, motivación, etc.
- Promover relaciones mucho más eficaces entre el Cliente Interno del Ministerio del Turismo.
- Comunicar de manera precisa, oportuna y clara con la finalidad de reducir los rumores.

Esta investigación nació en base a una compilación bibliográfica para el diseño del marco teórico. Para lo cual se realizó una investigación de campo de tipo descriptiva, en base a un enfoque cuantitativo y cualitativo. En la investigación se emplearon técnicas como la entrevista y encuesta, donde la encuesta fue aplicada a 153 trabajadores públicos como muestra establecida de un total de 251 servidores.

Conclusiones:

- La planeación Estratégica empleada por el Ministerio de Turismo, esta dedicado al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para lo cual se siguen los lineamientos del Plan Anual, en base a esto se ejecuta una programación mensual según los logros y los avances conseguidos, además de que la comunicación interna se vuelve indispensable en este proceso, pero que se lleva a cabo sin sacar provecho de los beneficios ni de las características de los canales de comunicación.
- Para llevar a cabo el procedimiento de la planeación estratégica del Ministerio de Turismo, es necesario el establecimiento de ciertos eslabones para poder intercambiar información entre los equipos ejecutores, la valoración efectiva de los

objetivos alcanzados e informar de los resultados a los colaboradores, para lo cual requiere una gestión de la comunicación interna que presente mayor eficiencia.

- Un mayor fortalecimiento del proceso de comunicación interna, permite consolidar una mayor propagación de la cultura de la organización con la finalidad de alcanzar una mayor integración entre el personal, en pro de optimización gradual del clima y del bienestar de los trabajadores.

(Mella, 2018). En su tesis *Desafíos del liderazgo, a través de la gestión de la planificación estratégica, caso CREA VI Spa* para optar al grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial Universidad Técnica Federico Santa María, Chile. Objetivo general: Diseñar un sistema de gestión empresarial de una Pyme, afrontando un plan de implementación, con la finalidad de establecer una manera de actuar que permita incrementar la productividad y crecer de forma sostenible. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Definir el estado actual de la Organización CREA VI INGENIERIA SpA y determinar cuáles son los problemas principales.
- Ejecutar el proceso de planeación estratégica.
- Diseñar una propuesta en base a mejoras en la organización.
- Mejorar los procedimientos más importantes en la empresa según el Plan Estratégico y documentar cada uno de ellos.
- Diseñar un programa para la implementación de las mejoras antes mencionadas.

El enfoque de la investigación es cualitativo por lo cual la metodología de trabajo consistió en realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa CREA VI Spa Con la información se establecerán perspectivas y metas estratégicas.

Conclusiones del estudio:

- La implementación de un plan estratégico, como herramienta, se plantea con pocos indicadores inicialmente o considerar aquellos más específicos y necesarios, reforzando los puntos de las personas y procesos. El desarrollo de una adecuada planificación, mantiene una relación entre los objetivos y recursos de la organización, además de obtener un mejor partido sobre las oportunidades disponibles dentro del mercado. Con los lineamientos de la estrategia, son la base fundamental para alcanzar las metas, siempre integrando a todos sus actores y se espera que sean internalizados

en sus directivos y equipo de trabajo, obteniendo como resultado un personal altamente motivado por los beneficios que ello acarrea.

- El proceso de la planificación estratégica, analizado desde su fuente interna y con conocimiento de causa, desde su creación, el no delegar la tarea a un planificador externo, permite obtener un producto más claro y específico, además de ofrecer la flexibilidad necesaria, con metas reales y alcanzables, para ser puesto en funcionamiento. En un entorno altamente dinámico, deberá ser controlado constantemente, para alcanzar los objetivos esperados a corto y mediano plazo, las estrategias podrían ser modificadas o cambiadas por completo.
- Las estrategias de negocios, demanda una navegación profunda del ambiente externo e interno, con los cuales se debe enfrentar la compañía, en el primero, es posible reconocer eficazmente aspectos como las oportunidades y amenazas, en el segundo, las fortalezas y debilidades. Orientando a la segmentación concentrada de sus servicios en la industria en que participa, diferenciando sus productos principalmente en la forma de entregarlos como un recurso intangible orientado hacia la positiva percepción del cliente.
- Es importante tener claridad que para que toda estrategia que se desee aplicar a la empresa con éxito debe evitar las principales causas de fracaso, evitar los sesgos de la idiosincrasia de la cultura de los colaboradores, recordando constantemente la visión de la corporación con los valores implícitos, el “comprometer” en el proceso a todo el personal en sus distintas funciones. No caer en errores típicos de la predeterminación, separación o miedo al cambio.
- Según los resultados obtenidos por las métricas utilizadas, es necesario implementar nuevas tecnologías, en los servicios que entrega, dado que, no basta sólo con las alianzas con proveedores, dado que la presencia estable de Creavi en el mercado, a lo largo de sus doce años de existencia, ha alcanzado niveles altos de poder de negociación y condiciones de pago, obviamente siempre es mejorable, pero su rendimiento sería bajo versus empezar a abarcar nuevas áreas de oportunidades que tal vez puedan no estar relacionadas con la cadena de valor del cliente o de un potencial complemento en proyectos de mayor envergadura. Por ejemplo, la inversión en maquinaria para la confección de ductos de acero, los cuales reducen considerablemente los tiempos de fabricación y no requiere mano de obra considerablemente especializada

- Tomando en consideración la reciente preocupación de la compañía de potenciar la cartera de contactos con sus clientes, producto del replanteamiento estratégico, es la manera más real de generar vinculación y conocer el mercado de las necesidades del cliente, mostrando las potencialidades de las unidades de negocios. Esto puede ser el comienzo de un estudio para generación de servicios integrados al cliente.
- Del modelo de liderazgo se deduce que el líder debe encargarse de liderar, no en búsqueda de limitar su trabajo en alguna actividad que mejor sabe realizar, sino porque se busca que todos los integrantes del equipo sean mejores en sus actividades. Por lo que es necesario que muestre flexibilidad para ajustarse tiempo y sus esfuerzos en función a la necesidad que posea cada colaborador. Teniendo en cuenta que el principal objetivo es que estos puedan desarrollarse constantemente, incremento de su madurez o el aumento en sus niveles de desarrollo de motivación, para que pueda aportar al correcto desarrollo del equipo.

Claramente se concluye que, las herramientas que entrega la estrategia planteada permitirán a la directiva de CREAVI tomar decisiones oportunas, que le permitirán reaccionar a tiempo para asegurar sus objetivos. Así, el liderazgo, que ha mantenido a la empresa con buenos resultados a lo largo de los años, tiene en la gestión de los recursos y en este plan estratégico una herramienta que le permitirá ampliar su buen liderazgo en una empresa en pleno crecimiento, sin perder el buen servicio y los buenos resultados financieros.

## 2.1.2 Investigaciones nacionales

(Sullca, 2018). En su investigación “Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018”. Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión Pública, en la Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo PERÚ. Se planteó el Objetivo general: Establecer que relación existe entre la gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L. en el año 2018. Mientras que los objetivos específicos:

- Determinar que relación existe entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.
- Determinar que relación existe entre el cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.
- Determinar que relación existe entre la reingeniería y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018.

En la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo, el método hipotético, Según su finalidad la investigación es de nivel básica. La investigación posee un alcance de tipo descriptivo y correlacional. El diseño de estudio empleado fue de tipo no experimental – transversal correlacional. La población de estudio estuvo conformada por 174 trabajadores, y la muestra de estudio estuvo conformada por 120 trabajadores del programa de complementación alimentaria, de la Municipalidad de S.J.L, del distrito de San Juan de Lurigancho.

Llegó a las conclusiones:

- En función al principal objetivo planteado por la investigación, se identificó que existe una relación entre la variable gestión del cambio organizacional y la planificación estratégica de los trabajadores que forman parte del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L. en el año 2018. Para lo cual dio como resultado un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.837

y un índice de nivel de significancia de 0.00, lo que quiere decir que el nivel de relación entre ambas variables es alta.

- Acerca del objetivo específico 1 se determinó que si existe relación entre las variables entre las variables, entre la resistencia al cambio y la planificación estratégica de los trabajadores que forman parte del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L. en el año 2018. Para ello se identificó, un coeficiente de correlación de Rho Spearman de 0.830\*\* y un índice de significancia de 0.00, lo que quiere decir que si existe una relación de tipo alta entre las variables.
- De acuerdo al objetivo específico 2, se identificó que existe una relación entre las variables de la relación entre el cambio organización y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L. en el año 2018. Determinada en un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.830\*\* y un índice de significancia de 0.000 lo que quiere decir que la relación que se presenta entre estas dos variables es alta.
- Sobre el objetivo específico 3 se determinó la existencia de una relación entre la variable de la reingeniería y la planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria de la Municipalidad de S.J.L. en el año 2018. Dando como resultado un coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.837\*\* y un índice del nivel de significancia de 0.000 lo que quiere decir que presentan una relación alta de significancia.

**(Díaz, Manco, & Priale, 2018)** En su tesis “La Planificación Estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno Municipal de la Molina” para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Escuela de Postgrado. Presenta el siguiente objetivo principal:

- Definir que relación existe entre la planificación estratégica como parte de un instrumento de mejora de la gestión del gobierno municipal de la Molina.

Mientras que los objetivos Específicos son los siguientes:

- Establecer la relación que existe entre el cumplimiento de la misión sobre la planificación estratégica como parte integrante de un instrumento de mejora de la gestión del Gobierno Municipal de la Molina.

- Determinar la relación existente entre el nivel de cumplimiento de la visión de la planificación estratégica como parte de un instrumento de la mejora de gestión del Gobierno Municipal de la Molina
- Determinar la relación del nivel del análisis de la planificación estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno municipal de La Molina.
- Determinar la relación del nivel de cumplimiento de las metas de la planificación estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno municipal de La Molina.
- Determinar la relación del nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno municipal de La Molina.

El nivel que posee la investigación fue el descriptivo, El diseño fue de tipo correlacional. La principal técnica empleada en el presente estudio fue la encuesta. La población de la Municipalidad de La Molina asciende a 1,050 trabajadores, entre personal administrativo, gerentes, jefes, personal técnico, personal operativo. La muestra asciende a 282 trabajadores.

Concluye:

- Existe información que respalda que el nivel de cumplimiento de la misión de la planificación estratégica es una herramienta de mejora que se relaciona significativamente con la gestión del gobierno municipal de La Molina.
- Se determinó que el nivel de cumplimiento de la visión de la planificación estratégica es una herramienta de mejora que se relaciona significativamente con la gestión del gobierno municipal de La Molina.
- Se determinó que el nivel del análisis de la planificación estratégica es una herramienta de mejora que se relaciona significativamente con la gestión del gobierno municipal de La Molina.
- Existe información que respalda que el nivel de logro de las metas de la planificación estratégica es un instrumento de mejora que se relaciona de manera significativa con la gestión del gobierno municipal de La Molina.
- Existe información que respalda que el nivel de cumplimiento de las estrategias de la planificación estratégica es una herramienta de mejora que se relaciona de manera significativa con la gestión del gobierno municipal de La Molina.

- Se estableció que la planificación estratégica es un instrumento de mejora que se relaciona de manera significativa con la gestión del gobierno municipal de La Molina.

**Zapana, (2017).** En su tesis “Grado de relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las instituciones educativas secundarias públicas de la Ugel Chucuito – julio – 2016”. Para optar el grado académico de magister scientiae en educación con mención en administración de la educación. Cuyo objetivo es establecer el nivel de relación existente entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Juli, año 2016. Además, sus objetivos específicos son:

- Identificar el nivel de planificación estratégica en las IES públicas de la UGEL Chucuito Julio.
- Identificar el nivel de toma de decisiones en las IES públicas de la UGEL Chucuito Julio.

El tipo de investigación según su estrategia, corresponde a la investigación no experimental o descriptiva. El diseño de investigación que se emplea es la no experimental transversal. La población se encuentra conformada por las IES públicas de la UGEL Chucuito Julio, Para la investigación consideró el muestreo probabilístico estratificado. La muestra de estudio fue de 10 IES públicas de la UGEL Chucuito Julio. En base a un nivel de confianza del 95%, se llega a la conclusión:

- En primer lugar, la planificación estratégica y el empowerment van a incidir de forma significativa en el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa “Juana Alarco de Dammert”, Miraflores, Lima, 2015. (Con un  $p < 0.05$  y Rho de Spearman = 0.982 lo que significa una correlación positiva y fuerte).
- En segundo lugar, la planificación estratégica influye significativamente en el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa “Juana Alarco de Dammert”, Miraflores, Lima, 2015. ((Con un  $p < 0.05$  y Rho de Spearman = 0.929 poseyendo un nivel de correlación positiva y fuerte).
- En tercer lugar, el empowerment influye de manera significativa en el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa “Juana Alarco de Dammert”, Miraflores, Lima, 2015. (Con un  $p < 0.05$  y Rho de Spearman = 0.952 generando un nivel de correlación positiva y fuerte).

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1. TRABAJO EN EQUIPO

En el contexto organizacional, el factor que contribuye al éxito es el proceso de la elaboración de los equipos que sirven de apoyo para que los miembros de estos trabajen de forma conjunta y sean más eficientes. Es así que Jaramillo (2012), define:

El trabajo en equipo viene a ser un conjunto de estrategias, de procedimientos y de metodologías que se emplean en un grupo humano con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos, donde a su vez van a participar fuerzas psicológicas como la confraternización hasta la comunicación abierta entre motivaciones, liderazgo, actitudes o conductas de las diversas personas que conforman el equipo, debido a que cada uno va a contribuir y realizar las actividades que mayor se asemejen a las habilidades y competencias que poseen, todo en base al apoyo de un líder. Según los avances de las tareas del equipo de trabajo se van a diferenciar las responsabilidades de cada uno, en base a características personales, conocimientos previos, así como el interactuar de sus integrantes. (P. 6-9)

El acople de tareas operativas es fundamental en el trabajo en equipo es así que Newstrom, 2011 define como:

El trabajo en equipo es interdependiente, debido a que su accionar es en equipo para el desarrollo de tareas por lo cual colaboran entre ellos y esta situación se denomina trabajo en equipo. Un equipo de tareas, viene a ser un grupo reducido de personas que colaboran en base a un contacto regular y una participación coordinada. La constancia con las que interactúan los integrantes del equipo y su existencia continua es lo que diferencia un equipo de actividades o tareas de un grupo que tiene la responsabilidad de tomar decisiones a un corto plazo o de un equipo de proyectos.

Para (Llanos, 2016) Un equipo que posee un estilo participativo para sus actividades se basa en “Confianza y en la comunicación, a su vez apoyadas en la elaboración de medios formales e informales que puedan permitir componer las diversas estructuras

organizacionales, beneficiara a un mayor eficacia en la comunicación; además que permite una mayor integración y representación de su equipo”. (p.49)

Los equipos de trabajo van a producir una sinergia de indole positiva en base a un esfuerzo mancomunado y organizado. (Robbins, Comportamiento organizacional, 2009).

Los esfuerzos de los integrantes generan importantes resultados acerca de un rendimiento de nivel superior al nivel de los aportes personales. Este tipo de definiciones sirven de apoyo para esclarecer los motivos por las que las organizaciones han realizado reestructuraciones alrededor de sus procesos en base a los equipos. La administracion esta a la expectativa de acuerdo a las sinergias positivas que beneficien el aumento del desempeño, para ello el empleo constante de los equipos para la ejecucion de actividades va a generar el potencial con el cual las organizaciones tendran la facultad de generar mejores resultados sin incrementar sus insumos. Aunque, no es seguro que la integracion y formacion de los equipos de trabajo garantice el logro de obtener la sinergia, asi como tampoco lo hara denominar equipos a los grupos ya constituidos. Los equipos eficaces poseen ciertas cualidades en comun, por lo que si los directivos buescan incrementar su desempeño en base al empleo de los equipos, sera necesario que estos ultimos posean las mismas cualidades. (p.323)

En las organizaciones contemporáneas, los equipos de trabajo son considerados constantemente para la ejecución y organización de actividades, y a su vez estos cuentan con las siguientes dimensiones

### **1. Dinámica de los equipos**

Ante la necesidad de mejorar los resultados según Newstrom, (2011) menciona “Dos o más grupos necesitan coordinar sus esfuerzos, como ingeniería y ventas, a los líderes les interesan las relaciones intergrupales que surgen”. Además Jaramillo, (2012) define:

La dinámica de equipos es el funcionamiento interno de los miembros del equipo de trabajo, que permite conocer a las personas, la forma de aumentar su productividad, de afianzar las relaciones internas, y amentar su satisfacción. Siendo un proceso continuo de aporte de sus

miembros, donde se establece un sistema de normas comunes, y distribución de las tareas. (p.12-13)

Para identificar quienes realizaran las actividades los autores ( Koontz, Weihrich, & Cannice, Administracion una Perspectiva Global y empresarial, 2012) mencionan “al delegar es primordial tener en cuenta la manera en la que labora cada integrante del equipo, pues esta debe de ser afín con las responsabilidades designadas para asi consolidar un mejor desempeño en sus funciones”.(p.243)

Además, la dinámica de los equipos presenta las siguientes características:

✓ ***Aumento de productividad***

Según Robbins, (2009):

Una estimulación de indole intelectual, motivacion hacia los colaboradores, y una consideracion personalizada, generan como resultado una determinacion adicional en los trabajadores, lo que se traduce en una mayor productividad, incremento de la moral y satisfaccion laboral mas altas, menor presencia de rotacion, la eficacia de las actividades como organización es mayor, entre otros, Según este modelo, la gran mayoría de los lideres son mucho mas eficaces cuando se emplea de forma regular cada comportamiento transformacional.

✓ ***Relaciones***

Según Jaramillo, (2012):

Las relaciones ocurren a partir de que se alcanzan los objetivos propuestos. Por lo que en el proceso ya se establecieron relaciones de tipo social y una mayor presencia del sentido del compromiso con el equipo. Para esto, los miembros han identificado las debilidades y fortalezas del resto del equipo, por lo que ya poseen la capacidad de eludir los obstaculos o emplear mayor esfuerzo en ellos, los objetivos se empiezan a alcanzar y los mimebros sienten deseos de satisfaccion que los llena de orgullo. Se van a caracterizar por: Actuar de manera interdependiente, pero siempre apoyando mutuamente al esquipio.

Para ello, los miembros van a responder de forma positiva a los problemas.

✓ ***Normas comunes***

Según Jaramillo, (2012). Las normas comunes se dan:

A partir de que empiecen a surgir conflictos en base a desacuerdos entre los integrantes del quipo. El trabajo en equipo considera la negociacion de los intereses personales, sobre desistir en ciertos aspectos y acordar en otros, aquí tambien existe una competencia por quien ejerce el liderazgo. Se denotan las diferencias entre los procedimientos y las responsabilidades designadas para cada uno de los miembros. En este caso, los conflictos no son del todo negativos ya que de las diferencias que existan van a nacer nuevos acuerdos, las características que se aplican a esta etapa son: Negociaciones con respecto a los valores y los objetivos del equipo, la presencia de mayor confianza que permite exposicion de las opiniones de los integrantes, el lider incita a una mayor comunicación entre todos.

✓ ***Distribución de las tareas***

Según Jaramillo, (2012) la distribución de tareas es:

Dentro de esta etapa, los integrantes del equipo ya se encuentran mas conectados e integrados por lo que poseen mas energia que en el principio, lo que permite el desarrollo del sentido de union. Las normas y reglas establecidas se van a encontrar relacionadas al ordenamiento de las actitudes de los integrantes del equipo, del cumplimiento de sus objetivos y de la conclusion de situaciones personales. Las características que posee son: Los valores, los objetivos y las reglas son compartidas, la presencia de un equipo mucho mas integrado, se emplea un metodo comun, los miembros del equipo hacen uso de sus capacidades y habilidades para solucionar los problemas que se susciten, se alcanza la productividad.

## 2. *Liderazgo*

Definición de la segunda dimensión según Jaramillo (2012),

Es el fortalecimiento de los miembros de un equipo en base a un conjunto de actitudes y conductas relacionadas a la creatividad, para que se pueda liberar el potencial de estos, de igual forma busca de manera constante mayores oportunidades de crecimiento, de innovación y de mejora continua, mayor capacidad para atribuirse responsabilidades, de emprender riesgos y obtener aprendizaje de los errores. Estableciendo las circunstancias para que todos tengan la voluntad de ejecutar sus talentos y esfuerzos para alcanzar la visión que les parezca atractiva. (p.16)

El liderazgo presenta las siguientes características:

### ✓ ***Fortalecimiento***

Para Jaramillo, (2012). El fortalecimiento:

Autoriza a otros, enseña con el ejemplo y genera entusiasmo para el trabajo. La naturaleza del diseño tiene que ver con la manera de identificar la forma en la que las partes se ensamblan para trabajar como un todo. La principal tarea de los líderes en organizaciones de este tipo esta ínfimamente relacionada a la incorporación de la visión, de aprender en equipo, del pensamiento sistemático o dicho de otra manera la incorporación de las diversas disciplinas del aprendizaje. Es el encargado de la formulación de los valores y de la generación de significados, de igual forma es el encargado de determinar la finalidad de la institución, con la capacidad de infundir los valores. Posee amplios conocimientos de la difusión de los valores y también de su protección: Excelencia académica, Servicio al cliente, etc. (p. 15-16)

Para ejercer un liderazgo integro la persona debe expresarse mediante: conocerse a sí mismo, conocer el entorno, hacer caso a sus instintos, escuchar sugerencias, se debe de comprender que el proceso de aprendizaje se llevara a cabo en la medida que actúan. Para esto se debe de aprender a identificar los retos, las actividades no programas y que tipos de trabajos se están ejecutando por primera vez.

✓ ***Creatividad***

Consiste en emplear ideas convenientes para que se puedan producir algo que consiga optimizar el accionar humano. Chiavenato, (2009) lo define como la aptitud para solucionar situaciones negativas, donde la innovación y la elaboración de las ideas significa una ventaja competitiva en el mercado actual. El líder no solo es aquel que es creativo, sino que también busca provocar un clima que incite la creatividad.

✓ ***Responsabilidad***

Según Jaramillo (2012):

El líder asigna responsabilidades a sus compañeros, hará hincapié en la obligación de imponerse a la competencia, les informará a los integrantes que es lo que se espera de cada uno, y el compromiso al cual se sujeta. El líder se hará de tiempo para poder dialogar con los integrantes del equipo, para ser amable con ellos y mostrarle su accesibilidad para cualquier situación, apoyarlos en sus situaciones personales, etc. (p.20)

✓ ***Tomar riesgo***

Según Chiavenato, (2009) “Los líderes aceptan riesgos comedidos debido a que se consigue un rendimiento de acuerdo a su esfuerzo. Por ello se identifican en base al coraje y al espíritu de lucha” asimismo Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) mencionan:

En una situación que conlleva peligro se evidencia la existencia de información real, aunque puede llegar a ser incompleta. Para optimizar el proceso de toma de decisiones se puede evaluar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, pudiendo emplearse modelos matemáticos, a su vez también se puede emplear probabilidades subjetivas en función a la experiencia y criterio de la persona que lo aplica. Las personas que toman decisiones de forma ingeniosa y le hacen frente a la suspicacia, querían tener en conocimiento cual es grado y la naturaleza de la contingencia que conlleva el tomar una decisión. Al optar por

un curso de acción, la información empleada en el modelo solo parten como supuestos mientras que otros se basan en probabilidades. La práctica tica es hacer que el personal que es especialista en la materia presente los mejores estimados. (p.163)

### 3. *Comunicación*

Según Jaramillo (2012). En las organizaciones:

La comunicación es un procedimiento dinamizado, el cual se encuentra constituido en base a un conjunto de acontecimientos variados, y en el cual se emplea constantemente el dialogo. El atributo de una comunicación eficaz es la replica comprensiva y empatica en funcion al conjunto de variables. La comunicación no es simplemente un cambio de informacion entre un individuo y otro, el cual teniendo en cuenta que los diversas conocimientos que se posee según los mensajes humanos, no pueden ser retransmitidos del individuo al otro. Sino que tiene que ser clarificado y negociado por ambos, porque puede encoentrar influenciado por las diversas variables de estudio. (p.21)

Asimismo se necesitan según Llanos, (2016)

Sostener una retroalimentacion constante con los miembros del equipo, captar su juicio y sus puntos de vista acerca de los diversos temas que se encuentren conectados ambito de las orgnizacion. Una adecuada comunicación interna debe de ser evaluada de forma periodica para estudiar la gestion y rediseñar las estrategias que comprendan al resto de trabajadores como parte del plan empresarial, lo que genera un aumento en los sentimientos de pertenencia a la organización, mayor responsabilidades e identificacion con la cultura organizacional. (p.50)

Para (Chiavenato, 2009)

El adecuado funcionamiento de la organización solo puede llevarse a cabo cuando cada uno de los integrantes se encuentren adecuadamente integrados. Para esto ls redes de comunicación significan el enlace mediante el cual se unifican los miembros de la organización, y son importantes para el adecuado funcionamiento y cohesion. Es por eso que

se considera como uno de los objetivos primordiales del diseño organizacional, a la consolidación y a la viabilización de las comunicaciones y de la toma de decisiones.

La comunicación presenta las siguientes características:

✓ ***Empatía***

Según Jaramillo (2012). La empatía nos va a permitir:

Comunicarnos de forma efectiva, para lo cual es esencial aprender a escuchar a escuchar a nuestros compañeros desde su realidad. Por eso se precisa estimular el pensamiento crítico, que vendría a ser reflexionar y analizar a los demás a través de la empatía, lo cual se consolidará como un instrumento para entender el mensaje que buscan difundir los demás, considerando su perspectiva para poder examinar y evaluar lo que se dice con un punto de vista mucho más extenso. (p.22)

✓ ***Comunicación eficaz***

Jaramillo (2012). La comunicación eficaz se define como:

El acto de dialogar con otros con la finalidad de intercambiar conocimientos que resulten beneficiosos para la persona. La comunicación involucra una discusión, debido a que en base a la manifestación de las ideas se explica de forma concreta el porqué del punto de vista. Se lleva a cabo un debate con la finalidad de comprender la posición de las otras personas y la de uno mismo, mediante la acción de escuchar para ampliar nuestra perspectiva. (p.22)

La comunicación en sí es un procedimiento activo que va a permitir identificar el clima social de una organización, aportando a la estimulación para el desarrollo de creatividad en los colaboradores, lo cual beneficia el desarrollo personal. Permite que el trabajo y la dirección se desempeñen de una manera mucho más cooperativa, generando que los conflictos y las tensiones desaparezcan, para que de

esta forma se incrementa el compromiso y optimización de la calidad de la toma de decisiones. (p.22)

✓ **Respuesta comprensiva**

Para Jaramillo, (2012). Es el:

Conducta de soporte que se brinda en el momento en la cual el líder emplea la comunicación bidireccional para escuchar, impulsar e incluir a los trabajadores para la toma de decisiones. Los diferentes autores intentaron definir de forma concreta cual es el tipo de actitud y comportamiento que transmite un líder, identificándose dos indicadores llamados: La conducta de la tarea (en la cual el líder indica lo que deben de hacer, cuando hacerlo, donde hacerlo y como ejecutar las actividades); y la conducta de relación (En la que el líder va a proveer de soporte emocional). (p.19)

La comunicación permite que sea factible la transmisión de las experiencias de generación en generación para que estas puedan ser comprendidas y sucesivas. Sin la comunicación no sería posible que existiera un desarrollo, por eso se habla de procesos de enseñanza y aprendizaje. (p.22)

✓ **Negociar**

Para Chiavenato, (2009). La negociación y el intercambio hacen referencia “Al proceso de ejecutar decisiones conjuntas cuando uno o más de los entes involucrados poseen diferencias en sus preferencias, para lo cual se debe de alcanzar algún tipo de pacto o aprobación acerca de los asuntos involucrados” (p.400). La mayoría del proceso de la comunicación que sucede en las organizaciones van a requerir que el personal tenga la capacidad de negociación. Además, Jaramillo, (2012) menciona:

Cuando nos comunicamos siempre debemos ponernos en el lado del receptor y hablar cuándo, cómo y de la manera en la que ese receptor. Si no conocemos a nuestro receptor, no sabemos sus costumbres, no utilizamos su lenguaje o no buscamos su interés (p.22)

#### 4. Motivación

Para Jaramillo, (2012). La motivación se define como:

El deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, influye en el comportamiento de una persona a realizar una meta. Es decir, es la fuerza interna que permite ejecutar la acción. El índice de motivación dentro de la organización se encuentra sujeto a diversos factores como personalidad, las perspectivas personales sobre el medio, interacciones humanas, entre otros.

(p.28-29)

La motivación presenta las siguientes características:

✓ **Alcanzar metas**

Jaramillo (2012):z

A raíz de la idea que refiere a la motivación como el motor de la conducta y de la forma en la que esta influye a la persona que forma integrante de un equipo de trabajo y del medio organizacional en la que se establece la organización. La motivación se define como el anhelo de ejecutar el máximo esfuerzo para conseguir las metas de la organización, la cual se encuentra supeditado por la necesidad de lograr algún deseo personal. Ahora si bien la motivación, hace referencia al esfuerzo empleado para el logro de los objetivos, en este caso se hará énfasis en el logro de las metas organizacionales con la finalidad de evidenciar el principal interés sobre el comportamiento laboral y más específicamente el de los equipos. Se debe tener cuenta el nivel de esfuerzo que se dirigen para las metas de la organización y como esta motivación forma parte de un proceso satisfactoria de sus necesidades. (p.29)

✓ **Comportamiento con el equipo**

Para Jaramillo (2012). “El trabajo en equipo es una necesidad prioritaria en el mundo de las organizaciones. Por muy buenos profesionales que nos podamos considerar, siempre lograremos mejores resultados si nos rodeamos de buenos colaboradores y trabajamos coordinados con ellos”. (p.2)

Según Chiavenato, (2009)

El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El líder participativo consulta con sus seguidores y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel, los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación. (p.397)

✓ ***Necesidades de competencia***

Según Jaramillo, (2012). La necesidad de competencia se refiere:

Al interés del ser humano por conocer, comprender e influir sobre su entorno físico y social y por aprender a conseguir del mismo lo que se desea. Este factor motivacional, se revela desde la infancia y tiene en los adultos diversas manifestaciones sintetizadas en la curiosidad por conocer cosas nuevas, utilizar esos conocimientos eficientemente y desenvolverse activamente en su entorno. (p.28)

## **2.2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica según Fred, (2008). Es “ Una perspectiva de tipo objetivo, logico y sistematico empleado para una mejor toma de decisiones dentro de la organización. Posee como finalidad la organización de la informacion de tipo cualitativa y cuantitativa de tal manera que facilite la correcta toma de decisiones aun en situaciones de inseguridad” (p.8).

Para Chiavenato & Sapiro, (2011). Definen la planeación estratégica como:

El proceso para formular, diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Además de ser un proceso continuo, basado en el conocimiento holístico de la situación actual proyectando escenarios

futuros, considerado su aplicación para tomar decisiones en el presente las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. Es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones, y la cultura organizacional, se termina realizando una evaluación sistemática, de los resultados obtenidos a los objetivos que se hayan generado. (p. 25)

Una organización debe formular un plan de juego para tener una oportunidad de triunfar con éxito al competir. Según Fred, (2008). Define a la planeación estratégica como:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (p.5)

Según Fred, ( 2008)

“Tomar en cuenta ciertos tipos de estrategias como filosofías personales, actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos, preocupación ante la responsabilidad social, la rentabilidad y los objetivos a corto plazo frente a los de largo plazo, así como el estilo de administrar” (p.12)

Etapas de la planeación estratégica

### **1. Intensión estratégica.**

Según Chiavenato y Sapiro, (2011). La intención estratégica es:

El soporte que brinda a los miembros de la organización la identidad para su entrega y dedicación, es el conocimiento de la esencia y las ideologías explícitas de la organización, estas se representan por una razón de ser o misión, afectos a un sueño o visión de cómo se verá en el futuro y los principios y valores que delimitan las acciones, En busca de una satisfacción equitativa a los grupos de interés. (p.71)

La intensión estratégica presenta las siguientes características:

✓ Misión:

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. Según Chiavenato & Sapiro (2011):

La misión literalmente como un deber, obligación o trabajo, el cual se llevara a cabo en un futuro. La misión establecida por una organización es aquella manifestación del propósito y del alcance, que contesta a la pregunta ¿A que se dedica la organización? Para ello se hace referencia a la tarea dentro de la sociedad en la cual labora y razona la forma de ser o existir. La misión de la organización tiene que ser definida en temas de satisfacción de las necesidades en base a los productos o servicios. La misión de la organización se debe definir en términos de satisfacción de alguna necesidad de un producto o servicio. También nos dice el autor que Drucker dice, que la principal causa por la que los negocios fracasan es porque no identifican con seguridad cual es el rubro de su organización, al menos no de forma concreta, lo cual es raro dado que los administradores conocen de sobremanera ese asunto. La misión organizacional esta considerada como: El motivo de ser de las organizaciones, la naturaleza de negocio, su función dentro de la sociedad, entre otros. (p.73)

Las declaraciones de la misión según Fred, (2008) son:

Perpetuos del propósito que diferencia a una organización de otras. La manifestación de la misión va a verificar el alcance que poseen las actividades de la organización en función al producto o mercado. Para esto debe de contestar la interrogante básica que afrontan los estrategas: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.(p.43)

## ✓ **Visión**

Chiavenato & Sapiro (2011). Define la visión como:

Una imagen de un sueño, que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (p. 77)

Para D'Alessio, (2008). La visión es:

Fijar un futuro retador para sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación de los empleados en la búsqueda del establecimiento de la visión de la organización, el primer paso consiste en diferenciar aquello que no debería cambiar de aquello susceptible de ser modificado. Una visión bien definida se compone de dos partes:

- La ideología central que define el carácter duradero de una organización. Es la fuente que sirve de guía e inspiración, que perdura y motiva a no cesar en el cambio y progreso, y complementa la visión de futuro. La ideología central está conformada por un propósito central y por los valores centrales que constituyen las bases fundamentales y duraderas de la organización, cuya determinación es independiente del entorno actual y de los requerimientos competitivos o modas de gestión.
- La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

Una visión, además, debe cumplir con las siguientes siete características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.

(p.61)

Lo anterior hace un total de nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión. La organización afianzará su visión si se cumplen cuatro condiciones:

- Se genera su correcta comprensión y comunicación.
- Se promueve su rol de impulsor del proceso estratégico.
- Se cuenta con un líder comprometido con personalidad, creencias, y valores, que promueva su cumplimiento.
- Se cuenta con una cultura organizacional facilitadora.

El hecho de que una organización alcance su visión puede ser resumido, haciendo una analogía matemática, como la sumatoria de alcanzar todos los objetivos de largo plazo que la organización se haya trazado en este proceso. Cuando la organización considere que los está alcanzando, lo más recomendable es redefinir la visión para hacerla más amplia y ambiciosa, de modo tal que impulse a toda la organización hacia otro cambio y una nueva posición futura.

La visión debe ser compartida por todos los miembros de la organización, debe tener la capacidad de involucrarlos y comprometerlos con su cumplimiento. Esto permitirá que todos entiendan con más claridad el esquema bajo el cual se toman las decisiones de corto plazo, mejorando y haciendo más efectivas las acciones propias de la ejecución. La formulación de la visión debe ser un proceso desarrollado al interior de la organización con la mayor cantidad de participación posible, con esto se asegurará el conocimiento y compromiso de todos los integrantes de la organización.(p.62)

✓ **Principios.**

Son los ejes directrices que la organización debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de las competidoras y aliadas, basados en intereses comunes y opuestos. Según Chiavenato & Sapiro (2011):

Es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, significa la forma de pensar, que caracteriza a la organización incluye sus principios y los valores de la organización corresponden a su atributo y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia

respecto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente (p.79)

✓ **Valores**

Para Chiavenato y Sapiro, (2011):

Las organizaciones funcionan en un sistema abierto realizan transacciones e intercambian con su entorno, el cual influye en general en todas las organizaciones. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno de la sociedad se pueden definir los procedimientos necesarios para afrontar los acontecimientos futuros (p.86)

Para definir los valores como pilares de una organización tenemos a D'Alessio, (2008) quien afirma:

Son normas, que orientan el rendimiento de los colaboradores y que integran el patron de accion que van a delimitar el proceso de toma de decisiones. Los valores van a afianzar la filosofio de la organización para interpretar de forma clara los comportamientos, creencias, entre otros.

**2. Diseño de la estrategia**

Las empresas tiene la capacidad para diseñar estrategias perfectamente estructurado que se derive de los planeamientos y objetivos del sector, que derive a su vez del planeamiento y objetivos nacionales;

Para Chiavenato & Sapiro (2011). El diseño de estrategia es “señalar los medios para alcanzar los objetivos, indica cómo se debe actuar ante determinadas circunstancias, manteniendo las ventajas competitivas, sustentan su capacidad de maniobrar en escenarios cada vez más cambiantes”. (p.208)

Asimismo, para diseñar las estrategias se deben tomara en cuenta

- *Objetivos.*

Según Chiavenato & Sapiro (2011)

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal, con frecuencia busca la maximización de las utilidades de la organización. Esto permite que la

comunidad empresarial reconozca fácilmente el resultado como indicador del éxito. (p.206)

- *Proyecciones.*

Según Según Chiavenato & Sapiro (2011)

Son creados de modo que tengan una congruencia interna cuando proponen descripciones de posibles futuros. Los escenarios es una construcción de alternativas de las condiciones del medio. No es una cuestión de ser futurólogo sino proyectar anticipadamente como se podrían comportar las condiciones del entorno y de la organización más adelante para así encausar las acciones presentes hacia futuros posibles deseables

La proyección es fundamental para adoptar la estrategia de la organización a los objetivos que desea alcanzar, sirven para evaluar premisas explorar potenciales futuros y crear nuevos caminos, en lugar de enfrentar el futuro a ciegas e improvisar soluciones a última hora, lo más conveniente es disponer de varias alternativas. Para responder mejor y con mayor rapidez a las oportunidades y amenazas del mercado (p.128).

- *Ventaja competitiva.*

Para Chiavenato & Sapiro, (2011). Ventaja competitiva consiste en:

Tener presente siempre que el rol fundamental de los recursos en una organización es crear valor. Si una organización es incapaz de agregar valor en sus procesos a los insumos que recibe de su entorno, no existe razón para su existencia en el largo plazo. Este valor se define en términos simples como la diferencia entre el valor de mercado y el costo de la organización. Sin embargo, su evaluación resulta ser más compleja. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización

El objetivo principal de la administración estratégica Fred, (2008) es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que

las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja.

- *Capacidad*

según Chiavenato & Sapiro, (2011)

Considerar de forma simultánea, varios factores interrelacionados y también elegir lo que es crítico, aun cuando las consecuencias de la decisión impliquen una enorme incertidumbre y muchos riesgos. Muchas de esas decisiones afectan los intereses de las personas y las organizaciones que son convocadas para acordar si las aceptarán, apoyarán y cumplirán o no.

Pero, ¿cómo se toman decisiones tan complejas? La experiencia profesional, la intuición y el análisis juicioso son la base para una buena toma de decisiones, pero esos factores no bastan para garantizar su calidad e idoneidad. También se debe escoger un método para tomar las decisiones, sobre todo si implican situaciones nuevas, desconocidas y complejas.

Por supuesto que habrá métodos que sean más eficaces que otros, dependiendo de la naturaleza de la decisión que se tomará, pero éstos no son excluyentes y muchas veces combinan varias técnicas. (p. 159)

**3. Ejecución de la estrategia**

Según Chiavenato y Sapiro (2011):

La ejecución de la estrategia. es un compromiso de todos los miembros de la organización, requiere de una intensa participación de la alta gerencia, seas líderes que construyan un proceso de cambio en la organización, así permitan que el éxito de la organización sea un desarrollo sustentable.

La puesta en marcha de las estrategias van a requerir que las organizaciones establezcan los objetivos anuales, motiven a sus colaboradores y direccionen los recursos para ejecutar las estrategias. La ejecución de una estrategia involucra el desarrollo de una cultura que lo sustente, que permita la elaboración de una estructura organizacional, brindar una nueva dirección a las estrategias del marketing, la elaboración de los presupuestos, entre otros.

A la ejecución de las estrategias son denominadas también como “etapas de acción” de la administración estratégica. Poner en funcionamiento una estrategia va a implicar desplazar a los colaboradores y los gerentes para que se ejecuten las estrategias planteadas. También es considerada constantemente como la fase de proceso más complicada sobre la administración estratégica, para la ejecución de las estrategias es necesario mayor disciplina, compromiso y esfuerzo. La correcta implementación va a depender de la competencia de los gerentes para infundir motivación en sus trabajadores, considerándose más como un arte que una ciencia. Para esto las estrategias que han sido formuladas y que no han sido aplicadas hasta la fecha no aportan ningún beneficio útil. Las habilidades interpersonales son importantes para una correcta implementación, así mismo también se ven afectados por la implementación todos los trabajadores y los gerentes. El desafío para la ejecución de las estrategias es identificar como motivar a los colaboradores y a los gerentes de la organización, para que puedan laborar con entusiasmo para lograr los objetivos propuestos (p.223)

La ejecución de la estrategia presenta las siguientes características:

- *Compromiso*

El compromiso requiere mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización D'Alessio, (2008) expresa:

Los miembros de la organización involucrados en este proceso, y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma. Este es un acto que requiere del compromiso de la alta dirección de recibir con abierto equilibrio lo que se pueda discutir en este proceso de auditoría. No actuar de esta manera sería mantener el iceberg bajo el agua, donde usualmente se esconden los vicios, defectos, y malos hábitos tradicionales de la organización. El ser humano, subconscientemente, trata de no decir cosas que podrían poner en tela de juicio su gestión y permanencia en la organización, siendo este un defecto usual en estas auditorías, que distorsiona sus resultados. Ser sincero, honesto, y leal con la institución es el requisito fundamental para que se puedan encontrar las reales fortalezas y debilidades de la organización.

- *Intensa participación*

Según D'Alessio, (2008)

Es la participación permanente de los gerentes y ejecutivos de cualquier organización con la finalidad de coordinar sobre la visión y misión de la organización.

- *Liderazgo estratégico.*

Chiavenato & Sapiro, (2011). Expresan, ¿quién representa tal liderazgo? ¿Quién debe tomar los hilos del negocio, evaluar los cursos alternativos para la acción estratégica, decidir los rumbos que se seguirán, encarar los riesgos futuros, encaminar a toda la organización y a sus miembros en esa dirección y asegurar que se alcancen los objetivos? Obviamente, el papel corresponde al ejecutivo de mayor nivel, el presidente, el director general según el caso. Esto no quiere decir que el presidente diseña personalmente la estrategia, sino que es quien toma la decisión final respecto de su diseño y asume la responsabilidad de su implementación y éxito. Es el líder principal. Además, como toda estrategia implica movimiento, y éste significa cambio, también es el principal agente del cambio organizacional.

Es el actor principal y no un simple colaborador. Así, toda estrategia requiere de un liderazgo, entendido éste como compromiso, implicación, espíritu misionero y visionario, enfoque en los objetivos, sentido de oportunidad y, por extensión, énfasis en la participación y la dedicación de todos, en proporcionar impulso, orientación, refuerzo, realimentación, motivación y enfoque en el aprendizaje de las personas. En otras palabras, el líder máximo no trabaja solo, sino con el valeroso equipo que lidera e impulsa.

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan sólo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. (p. 244)

- *Cambio organizacional.*

Chiavenato & Sapiro, (2011). La implementación y ejecución de la planeación estratégica siempre producen cambios profundos o superficiales en la organización. La planeación debe incluir, integrar y sincronizar todas las condiciones necesarias para su éxito.

Por tanto, suele provocar cambios, no sólo en la arquitectura o diseño organizacional y los procesos de trabajo, sino también, y sobre todo, en su cultura. Hoy en día, cambiar la mentalidad y los paradigmas que todavía predominan en las organizaciones, tal vez sea su principal reto. El cambio cultural, a diferencia de los cambios en la estructura organizacional, los productos, los servicios, los procesos y las tecnologías, suele ser lento y tardado. Enfrenta resistencias, barreras y obstáculos de todo tipo. Sin embargo, el cambio de cultura organizacional no sólo es posible y deseable, sino también indispensable y fundamental para el éxito de la organización, si se toma en cuenta que ésta actúa en ambientes muy dinámicos, cambiantes, inestables, volátiles y en constante transformación. (p.243)

- *Desarrollo sustentable*

Según Chiavenato & Sapiro, (2011). Las organizaciones actualmente no solo toman en cuenta a los grupos de interés, sino que ahora también consideran los de las generaciones futuras incluso aquellas que aún no nacen, el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el medio ambiente y el entorno socioeconómico, porque solo en estas condiciones los mercados encuentran la oportunidad de crecer y prosperar, así el desarrollo sustentable, que satisfaga las demandas actuales sin alterar los recursos para las generaciones futuras. El desarrollo sustentable es un concepto que extrapola los límites tradicionales de la organización para el cual se necesita la participación de todos (del gobierno a los consumidores

de los distribuidores a las ONG). Así identificar y armonizar los intereses de los diferentes de sus grupos de interés en una premisa que fomente el valor y la credibilidad a largo plazo. (p.281-282)

#### **4. Evaluación de la estrategia**

Según Chiavenato & Sapiro, (2011). Es la “fase final donde se evalúa la estrategia elegida por los ejecutivos de la organización, comparando los objetivos planteados, los medios y los resultados logrados”. (p.287)

Según Fred, (2008)

La evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.

Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- a) Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales,
- b) Medir el desempeño
- c) Realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.(p.7)

Procesos de la evaluación de la estrategia:

##### **- *Evaluar***

Según Chiavenato & Sapiro (2011):

Consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados, es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a efecto de asegurar que la planeación, la organización y la dirección tengan éxito. (p. 291) Las organizaciones utilizan varios sistemas de control para medir y evaluar su desempeño global, siendo necesario para cuantificar el desempeño. En la

mayor parte de los casos y eso representa un reduccionismo, los controles globales son predominantemente de carácter financiero, sin embargo, existen otros aspectos de la misma importancia para la evaluación del desempeño global: la satisfacción de las necesidades del cliente y de los grupos de interés, la imagen en el mercado, las competencias y los talentos la ética, la ética y la responsabilidad social el potencial de desarrollo e innovación. No obstante, los controles financieros son los más importantes.

- *Comparar objetivos*

Chiavenato & Sapiro, (2011), Se refiere a una:

Evaluación general de la organización de recursos procesos y gestión, resaltando el control y evaluación de los recursos disponibles para implementar el plan. Se realiza una evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles en las áreas de marketing operaciones y logística. La evaluación de la capacidad de la capacidad de la organización se realiza en términos de sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Este tipo de auditoría estudia la idoneidad y la claridad de los objetivos de la organización y del marketing, asegura la disponibilidad y asignación de los recursos necesarios para implementar la estrategia de la mejor manera posible. (p.301)

- *Medios*

según D'Alessio, (2008)

Es recurrente adecuar un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis externo e interno (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

El proceso es iterativo, retroalimentado, interactivo, y factible de ser revisado en todo momento. Requiere de la participación de todas las personas clave dentro de la organización, que tengan un conocimiento de las principales características de la industria, del negocio, de los competidores, y de la demanda, y sientan además la inquietud de desarrollar mejores capacidades para la organización. La iteración se basa en el permanente monitoreo del entorno, de la competencia, y de la demanda, es decir, de los clientes y consumidores. El establecer sistemas de alerta o alarma temprana es de gran importancia, ya que ello permitirá monitorear los cambios en el entorno, en los competidores, y en la demanda, y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado.(p.430)

- *Resultados logrados*

Según Chiavenato y Sapiro (2011).

Las organizaciones constituyen entidades complejas de personas y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos esquemas. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. La eficacia de la organización está en función de las personas. Para evaluar el desempeño es necesario adoptar indicadores adecuados en función de los objetivos considerados. Por ejemplo, para medir el desempeño financiero tenemos como indicador la organización registra y sostiene un crecimiento de 25 % en los rendimientos (p.302)

Para el control de los resultados D'Alessio, (2008) menciona:

En este proceso se utilizan una serie de matrices como la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC), la matriz de evaluación de sus factores internos (MEFI), la matriz de intereses organizacionales (MIO), la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la matriz interna-externa (MIE), la matriz de la gran estrategia (MGE), la matriz de decisión, (MD), la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), la matriz de Rumelt (MR), y la matriz de ética (ME), entre otras.

## 2.3 Definición de términos básicos

A continuación, presento algunos conceptos básicos de mi investigación:

### 1. Un equipo de trabajo

Para Robbins, (2009). Un equipo de trabajo es:

Una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. las organizaciones recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. (p.323)

### 2. Motivación

Según Robbins, (2009). La motivación es:

Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con éstas. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo

durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo (p.175).

### **3. Liderazgo**

Robbins, (2009). Define el liderazgo:

Como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas (p.386).

### **4. Los estrategas**

Según Fred, (2008). Los estrategas ayudan:

A la organización a reunir, analizar y organizar la información. Siguen las tendencias corporativas y de la industria, desarrollan modelos de pronóstico y análisis de escenarios, evalúan el desempeño corporativo y divisional, reconocen las oportunidades en mercados emergentes, identifican amenazas a su negocio y desarrollan planes de acción creativos (p.12).

### **5. Misión**

Según D'Alessio, (2008). La misión es:

El impulsor de la organización hacia la situación futura deseada ¿Cuál es nuestro negocio? Ambas tienen que ser simples, concisas, claras, y sólidas en contenido generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización, y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización. (p.81)

## **6. Necesidad**

Schiffman & Kanuk (2010). Afirma que:

Todos los seres humanos tienen necesidades algunas son innatas, otras adquiridas. Las necesidades innatas son de carácter fisiológico (es decir, son biogénicos), entre ellas se incluyen las necesidades de alimento, agua, aire, vestimenta, vivienda y sexo. Las necesidades adquiridas son aquellas que aprendemos en respuesta a nuestro ambiente o cultura, como las necesidades de autoestima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje (p. 88).

## **7. Oportunidades:**

“En efecto, lo que el gerente estratégico debe desarrollar es su capacidad de detectar en el entorno todo aquello que se constituye en una oportunidad que puede (y debe) ser aprovechada a favor de los planes de la organización”. (Mendoza y Robles, 2000,p.19)

## **8. Análisis estratégico**

Para Martínez (2006). Dicho análisis:

Ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. (p. 38)

## **9. Análisis interno:**

El análisis del Interno aporta valiosa información para el Planeamiento Estratégico. En cada uno de los ítems debe identificarse si lo que describimos se comporta a favor o en contra de nuestra organización, o de lo que queremos para ella. Aquellos elementos que se comportan a favor los consideraremos Fortalezas, y a los que se comportan en contra los llamaremos Debilidades. (Mendoza y Robles, 2000, p. 61)

## **10. Aprendizaje**

Según Monferrer, (2013). El aprendizaje es:

Cuando uno realiza una actividad, aprende. El aprendizaje supone cambios en el comportamiento individual derivados de la experiencia. Entre otras palabras, el aprendizaje del consumidor es el proceso por medio del cual los

individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo y la experiencia que aplican a un comportamiento futuro o relacionado (manteniendo el comportamiento o modificándolo). (p. 82) Freman (2010) Casi todo el comportamiento del consumidor es resultado del aprendizaje, un proceso que crea cambios en la conducta por medio de la experiencia y la práctica. No es posible observar directamente el aprendizaje, pero podemos inferir cuándo ha ocurrido por las acciones de la persona (p. 148).

### **11. Aptitudes humanas**

Robbins, (2009). Aptitudes humanas es:

La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar. (p.8)

### **12. Compromiso organizacional**

Según Robbins, (2009). El compromiso organizacional es:

El grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. (p.79)

### **13. Estímulos**

Según Freman, (2010). Expresa:

El mundo está lleno de estímulos. Un estímulo es cualquier unidad de información que afecta alguno de los cinco sentidos: vista, olfato, gusto, tacto y oído. El proceso por medio del cual seleccionamos organizamos e interpretamos estos estímulos para que formen una imagen significativa y coherente se llama percepción (p. 147).

#### 14. Fuentes de Información:

Para Fred, (2008). Las fuentes de información:

Son espacios donde se encuentran publicadas como inéditas una gran cantidad de información estratégica para las organizaciones. Las fuentes inéditas incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas. Las fuentes publicadas de información estratégica incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Asimismo, Internet ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información. (p.105)



## **2.4 Hipótesis de investigación**

### **2.4.1 Hipótesis general**

Existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

### **2.4.2 Hipótesis específicas**

- ✓ Existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019
- ✓ Existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019
- ✓ Existe relación entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019
- ✓ La motivación se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

## 2.5 Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escalas y valores	Niveles y rango
Trabajo en equipo	Dinámica de equipos	Aumento de productividad	1-4	<b>LIKERT</b> 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	<b>BAJO</b> <b>MEDIO</b> <b>ALTO</b>
		Relaciones			
		Normas comunes			
		Distribución de las tareas			
	Liderazgo	Creatividad	5-7		
		Responsabilidad			
		Tomar riesgo			
	Comunicación	Empatía	8-11		
		Comunicación eficaz			
		Respuesta comprensiva			
		Negociar			
	Motivación	Alcanzar metas	12-14		
Comportamiento en equipo					
Necesidades de competencia					
La planeación estratégica	Intención estratégica	Misión.	15-18		
		Visión			
		Principios			
		Valores			
	Diseño de la estrategia	Objetivos	19-22		
		Proyecciones			
		Ventajas competitivas			
		Capacidad			
	Ejecución de la estrategia	Compromiso	23-26		
		Intensa participación			
		Liderazgo estratégico			
		Cambio organizacional			
	Evaluación de la estrategia	Evaluar	27-29		
		Comparar objetivos			
		Resultados logrados			

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño metodológico**

##### **3.1.1 Enfoque de la Investigación**

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, es decir, es secuencial, deductivo, probatorio, utiliza la estadística descriptiva e inferencial, finalmente me permite generalizar mis resultados. Según Hernández Sampiere (2014), el enfoque cuantitativo es:

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis. (p.4)

De acuerdo al enfoque de investigación se encuentra dentro del paradigma mixto con datos de carácter cuantitativo, con investigación descriptiva y propositiva. Es de tipo descriptiva con diseño de campo documental, porque detalla la situación acerca del estado actual del problema trabajo en equipo y la influencia que esta tiene en la planificación estratégica, sus limitaciones y sus puntos críticos, describiendo y evaluando sus particularidades.

### **3.1.2 Nivel de la Investigación**

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, porque trata de responder a un problema de corte teórico y tiene por finalidad describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia temporal–espacial determinada.

Según Arias, (2012) la finalidad de la investigación correlacional es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. (p. 25)

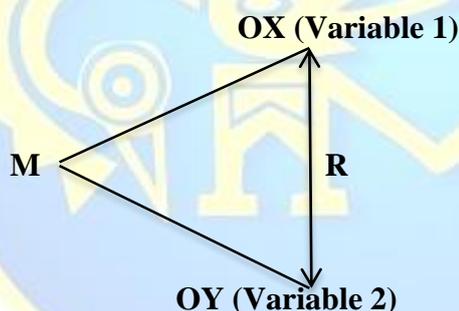
La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá una variable en un grupo de individuos, a partir del valor obtenido en la variable o variables relacionadas. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.82).

### 3.1.3 Diseño de la Investigación

La presente investigación es de diseño no experimental transversal puesto que se recolectará información en un solo tiempo determinado, y a su vez correlacional, debido a que nos enfocaremos en describir dos variables situacionales las cuales mediremos su nivel de relación entre cada una de ellas. Herradez, Fernandez y Batistta (2014). Nos dice que:

Un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observa situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. Entonces diremos que esta investigación se encuentra diseñada en un estudio no experimental. (p. 152)

Grafico del diseño de investigación



M = Muestra

OX= Observación de la variable X, en una sola oportunidad.

OY= Observación de la variable Y, en una sola oportunidad.

X= Trabajo en equipo.

Y= Planificación estratégica.

R=Grado de relación entre las variables

## 3.2 Población y muestra

### 3.2.1 Población

Se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio:

Se entiende por población "(...) conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio". (Arias, 2006).

La población de la presente investigación está determinada por el personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, como se detalla a continuación:

CATEGORIA LABORAL	POBLACION
Docente Nombrado	27
Docente Contratado	44
Personal Administrativo	15
TOTAL	86

### 3.2.2 Muestra

La muestra está constituida por todos los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales, que hacen un total de 86 personas.

### 3.3 Técnicas de recolección de datos

#### 3.3.1 Técnicas a emplear

- Para la aplicación del instrumento se coordinará con el decano de la Facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, para que a su vez solicite el permiso a los directores de escuela y todo el personal correspondiente y poder aplicar la encuesta a los docentes y personal administrativo. para la obtención de la información necesaria para la investigación (población y datos estadísticos acerca del trabajo en equipo y la planificación estratégica de la institución)
- Los cuestionarios serán aplicados personalmente a los integrantes que conforman la población muestral de mi investigación. La aplicación de la encuesta será en una sesión de 30 minutos como máximo.
- La prueba será aplicada dentro de las instalaciones de la Facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión área, la cual se iniciará dándoles las instrucciones, solicitándoles que respondan a todo el cuestionario. Para evitar el sesgo se enfatizará en que no hay respuestas correctas ni incorrectas.
- Cuando la persona termine la prueba se les ira revisando que todos los ítems hayan sido contestados.

#### 3.3.2 Descripción de instrumentos

La información que ayudará a la realización del presente trabajo de investigación, será obtenida por medio de:

- **Encuesta:** Con la finalidad de obtener información sobre cómo afecta el trabajo en equipo en la planificación estratégica en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, se realizan encuestas siendo estas dirigidas a los partícipes del problema.
- **Recopilación documental:** Permite obtener datos del trabajo en equipo y la planificación estratégica.
- **Observación:** Permite obtener datos en el proceso de la obtención de trabajo en equipo y la planificación estratégica en la facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, mediante el procedimiento que implica la utilización de los sentidos.

- **Ficha y registro de datos:** Para el proceso de investigación se utilizarán las fichas y registros, que permiten conocer la cantidad de producción, días laborables, costos de mano de obra, entre otros.
- **Ficha de observación:** Serán usadas en el estudio y análisis de los documentos que contienen información con respecto a las variables de la investigación y para las observaciones que serán efectuadas. Es el instrumento mediante el cual se registran datos que aporta la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- **Lista de Cotejo:** Siendo este un instrumento de vital importancia, se utilizó el mismo para el registro de datos relacionados al trabajo en equipo y la planificación estratégica facultad de ciencias empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Principalmente el presente trabajo de investigación utilizará como instrumento para la recolección de datos el cuestionario. Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

En fenómenos sociales, el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p.217) Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo, primero se definen las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios. Las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas *a priori* por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. las preguntas presentan varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas. el encuestado se ubica en una escala.

- **Escalas:** Las escalas se usan para conocer las opiniones de los trabajadores de la facultad de ciencias empresariales. En esta investigación se utilizó la escala Likert. Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

El concepto de escala (aplicado a la medición) puede definirse como: “sucesión ordenada de valores distintos de una misma cualidad” Es un patrón, conjunto, medida o estimación regular de acuerdo con algún estándar o tasa, respecto de una variable. (p.219)

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Básicamente el estudio comprende tres etapas:

- **Primera,** destinada a la recolección de información general, revisión rápida de estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet de publicaciones electrónicas, visitas a bibliotecas de instituciones relacionadas con el tema. Esta etapa se concluirá con la aprobación del proyecto de Tesis por la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- **Segunda,** consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo. Entre estas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta a los docentes y personal administrativo Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- **Tercera,** consistirá en el procesamiento, interpretación de los datos recopilados y finalmente las conclusiones.

Se empleará el procesador Statistical Package of Social Sciences (SPSS versión 25), versión en español, con ayuda del EXCEL 2016 para la tabulación de los datos. Se confeccionará una base de datos realizándose análisis estadístico descriptivo con medida de tendencia central (media) y medidas de dispersión (desviación estándar). Para la prueba de hipótesis se utilizará el estadístico Rho de Spearman.

**a. Descriptiva:** Permitirá recopilar, clasificar, analizar e interpretar los datos de los ítems referidos en los cuestionarios aplicados a los estudiantes que constituyeron la muestra de población. Se empleará las medidas de tendencia central y de dispersión.

Luego de la recolección de datos, se procedió al procesamiento de la información, con la elaboración de cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó para ello el SPSS (programa informático StatisticalPackagefor Social Sciences versión 25.0 en español), para hallar resultados de la aplicación de los cuestionarios

- Análisis descriptivo por variables y dimensiones con tablas de frecuencias y gráficos.

**b. Inferencial:** Proporcionará la teoría necesaria para inferir o estimar la generalización o toma de decisiones sobre la base de la información parcial mediante técnicas descriptivas. Se someterá a prueba:

- La hipótesis central
- La hipótesis específicas
- Análisis de los cuadros de doble entrada

Se hallará el coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida para calcular la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas.

**c. Validez de contenido del instrumento.**

Para la validez y confiabilidad de datos se utilizará una matriz tripartita teniendo en cuenta el universo, población y muestra.

**MATRIZ DE ANALISIS DE JUICIO DE EXPERTOS**

CRITERIOS	JUECES			Total
	J1	J2	J3	
Claridad	3	5	4	12
Objetividad	4	5	4	13
Actualidad	5	5	5	15
Organización	4	4	5	13
Suficiencia	4	4	4	12
Pertinencia	4	5	5	14
Consistencia	5	4	4	13
Coherencia	5	5	3	13
Metodología	5	4	5	14
Aplicación	5	4	5	14
<b>TOTAL, DE OPINION</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>133</b>

Total, Máximo= (N° criterios) x (N° de Jueces) x (Puntaje Máximo de Respuesta)

$$TM= 150$$

Cálculo de coeficiente de validez:

$$\text{Validez} = \frac{133}{10 \times 3 \times 5} = \frac{133}{150} = 0.89 = \mathbf{89\%}$$

Conclusión: El Coeficiente de Validez del Instrumento es 89%, es considerado Bueno.

#### **d. Confiabilidad del Instrumento por el método de consistencia interna**

Para dicha confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación. Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa > 0.9 es excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 es aceptable
- Coeficiente alfa < 0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa < 0.5 es pobre

Se aplicó una muestra piloto para obtener la confiabilidad del instrumento.

Luego se aplicó el software SPSS para obtener el coeficiente alfa de Cronbach. Obteniéndose la siguiente tabla de fiabilidad.

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	29

Conclusión: La confiabilidad del instrumento según la escala de George es excelente porque el coeficiente de Alfa de Cronbach es 0.922

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

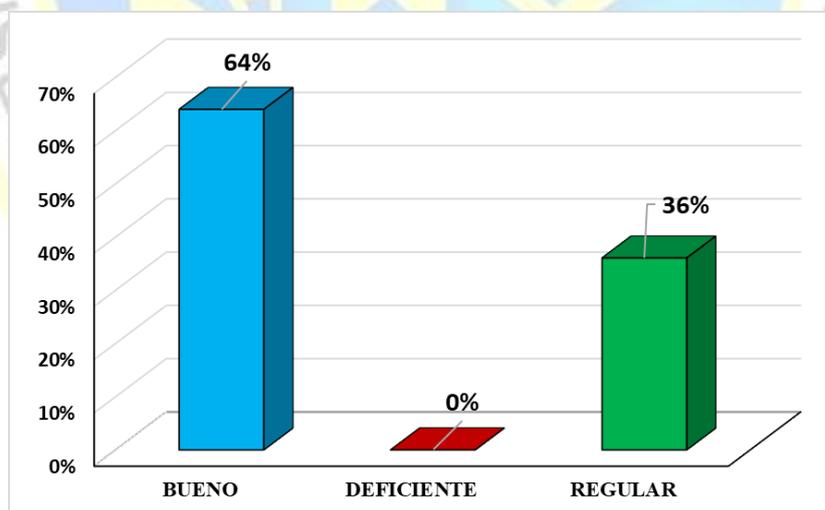
##### 4.1.1 Resultados de la Variable Trabajo en Equipo

Tabla 1. Trabajo en Equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	55	64%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	31	36%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 1. Trabajo en Equipo



Nota: Elaboración propia

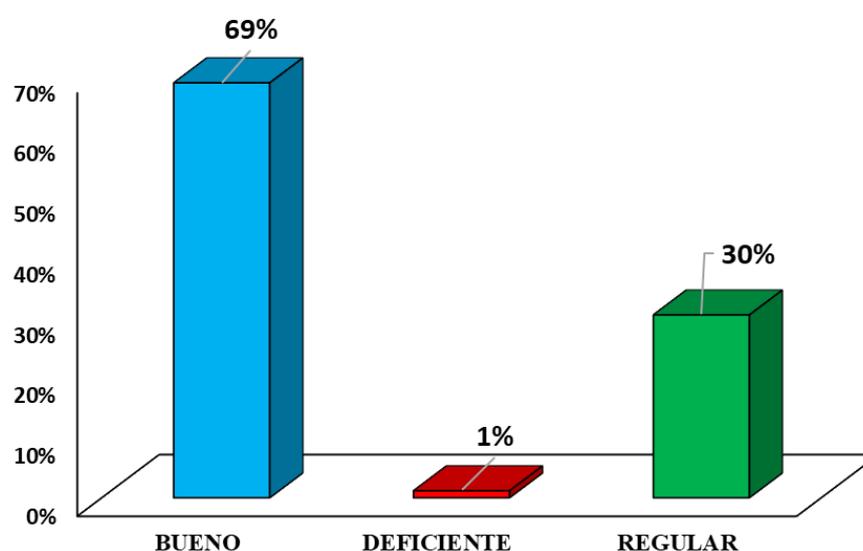
En la figura 1 se aprecia que el 64% de los encuestados entre docentes y administrativos expresan que en dicha institución el trabajo en equipo es bueno; es decir, se tiene en cuenta la dinámica de equipo, liderazgo, comunicación y motivación. El 36% de los encuestados expresan que en dicha institución el trabajo en equipo es regular.

Tabla 2. Dinámica de Equipos

DINÁMICA DE EQUIPOS		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	59	69%
DEFICIENTE	1	1%
REGULAR	26	30%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 2. Dinámica de Equipos



Nota: Elaboración propia

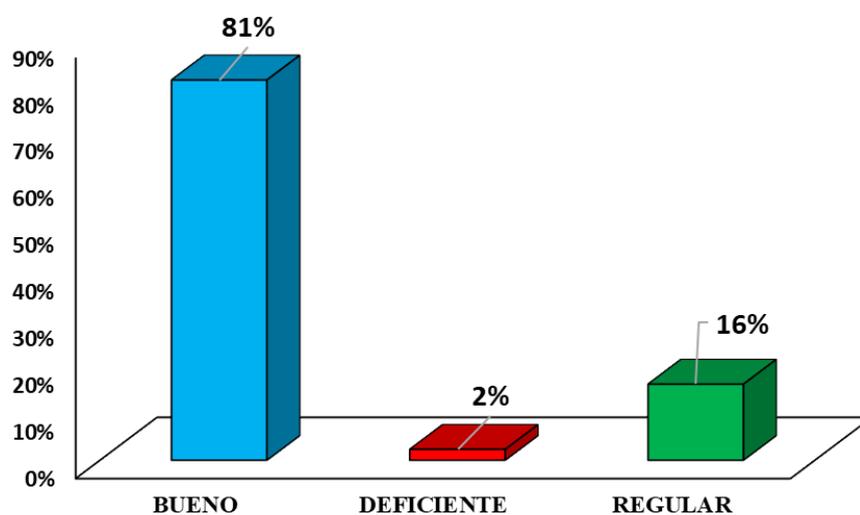
En la figura 2 se aprecia que el 69% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos indican que la dinámica de equipos es buena; es decir, se tiene en cuenta la productividad, las normas comunes, las tareas se distribuyen según el perfil profesional. El 30% de los encuestados expresan que la dinámica de equipos es regular. Finalmente 1% de los encuestados manifiestan que el trabajo en equipo es deficiente.

Tabla 3. Liderazgo

LIDERAZGO		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	70	81%
DEFICIENTE	2	2%
REGULAR	14	16%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 3. Liderazgo



Nota: Elaboración propia

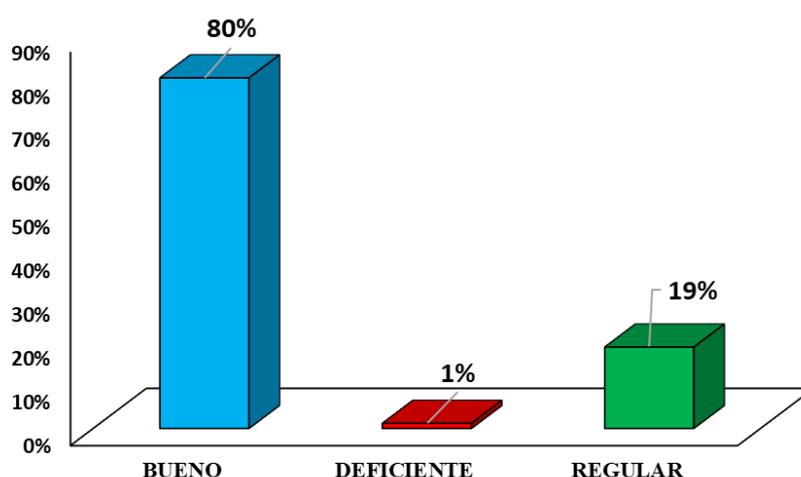
Se realizó una encuesta a los docentes y administrativos de la facultad de ciencias empresariales, de los cuales el 81% expresan que el liderazgo es bueno. Además, el 16% de los encuestados indican que el liderazgo es regular. Finalmente, una minoría representados con el 2% expresan que el liderazgo es deficiente.

Tabla 4. Comunicación

COMUNICACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	69	80%
DEFICIENTE	1	1%
REGULAR	16	19%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 4. Comunicación



Nota: Elaboración propia

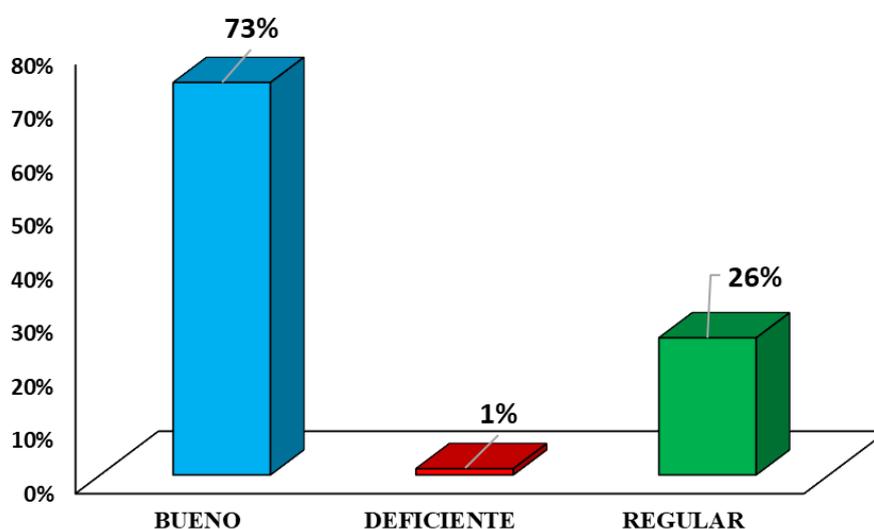
En la figura 4 se aprecia que 80% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que la comunicación es buena; es decir, tienen en cuenta la empatía, se brindan respuesta comprensiva y la comunicación es eficaz. Además, el 19% de los encuestados indican que la comunicación es regular. Finalmente, el 1% de los encuestados expresan que la comunicación es deficiente.

Tabla 5. Motivación

MOTIVACIÓN		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	63	73%
DEFICIENTE	1	1%
REGULAR	22	26%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 5. Motivación



Nota: Elaboración propia

En la figura 5 se aprecia que 73% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que la motivación es buena. Además, el 26% de los encuestados indican que la motivación es regular. Finalmente, el 1% de los encuestados expresan que la motivación es deficiente.

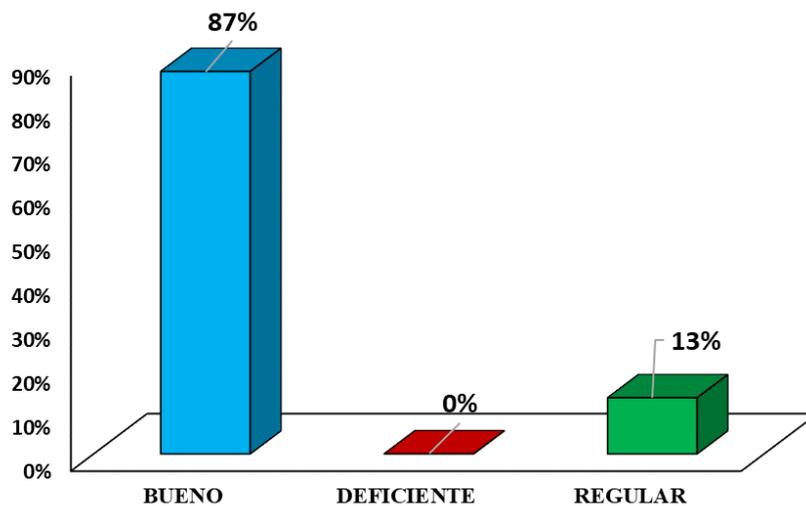
#### 4.1.2 Resultados de la variable Planificación Estratégica

Tabla 6. Planificación Estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	75	87%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	11	13%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 6. Planificación empresarial



Nota: Elaboración propia

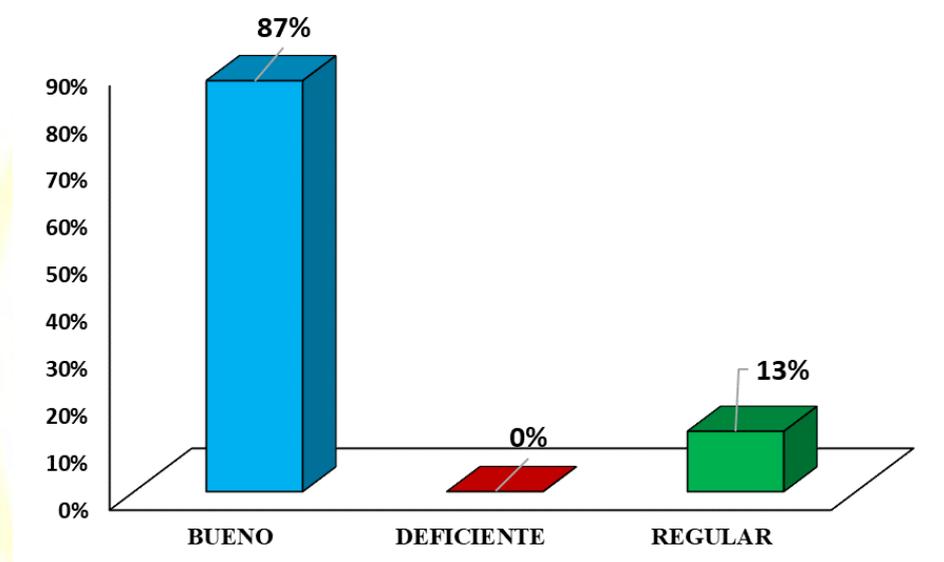
En la figura 6 se aprecia que 87% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que la planificación estratégica es buena; es decir, en dicha institución se tiene en cuenta la intención estratégica, diseño de la estrategia, intención estratégica, ejecución de la estrategia y evaluación de la estrategia. Además, el 13% de los encuestados indican que la planificación estratégica es regular.

Tabla 7. Intención Estratégica

INTENCIÓN ESTRATÉGICA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	75	87%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	11	13%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 7. Intención Estratégica



Nota: Elaboración propia

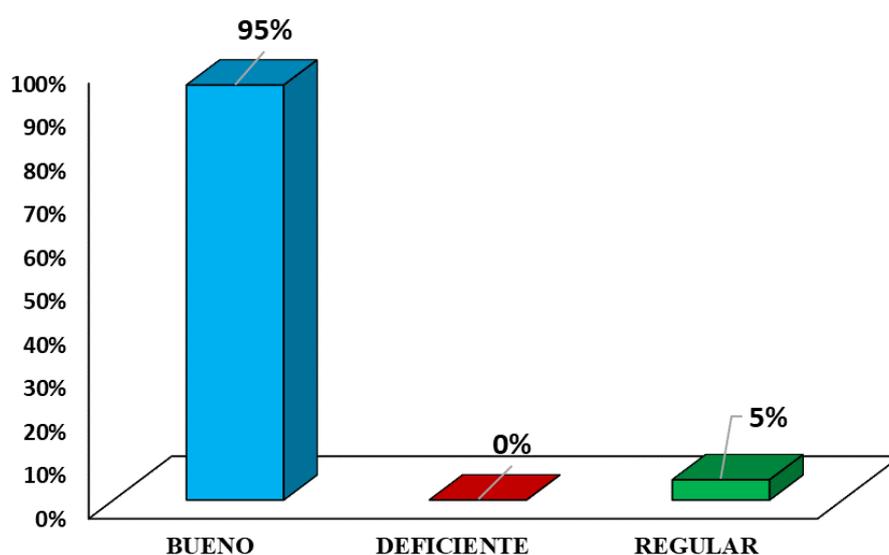
En la figura 7 se aprecia que el 87% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que la intención estratégica es buena; porque se logra cumplir la misión, visión, los principios y valores. Además, el 13% de los encuestados indican que la intención estratégica es regular.

Tabla 8. Diseño de la Estrategia

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	82	95%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	4	5%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 8. Diseño de la Estrategia



Nota: Elaboración propia

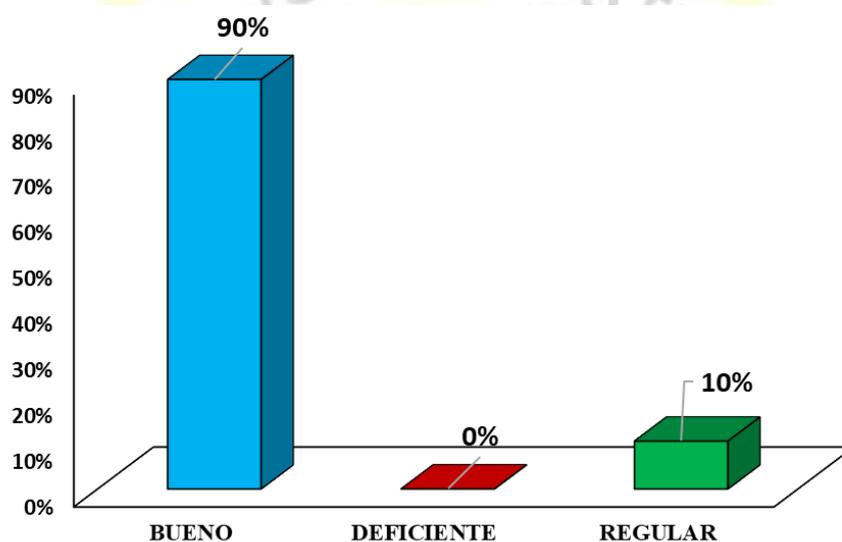
En la figura 8 se aprecia que el 95% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que el diseño de la estrategia es bueno. Además, el 5% de los encuestados indican que el diseño de la estrategia es regular.

Tabla 9. Ejecución de la estrategia

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	77	90%
DEFICIENTE	0	0%
REGULAR	9	10%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 9. Ejecución de la estrategia



Nota: Elaboración propia

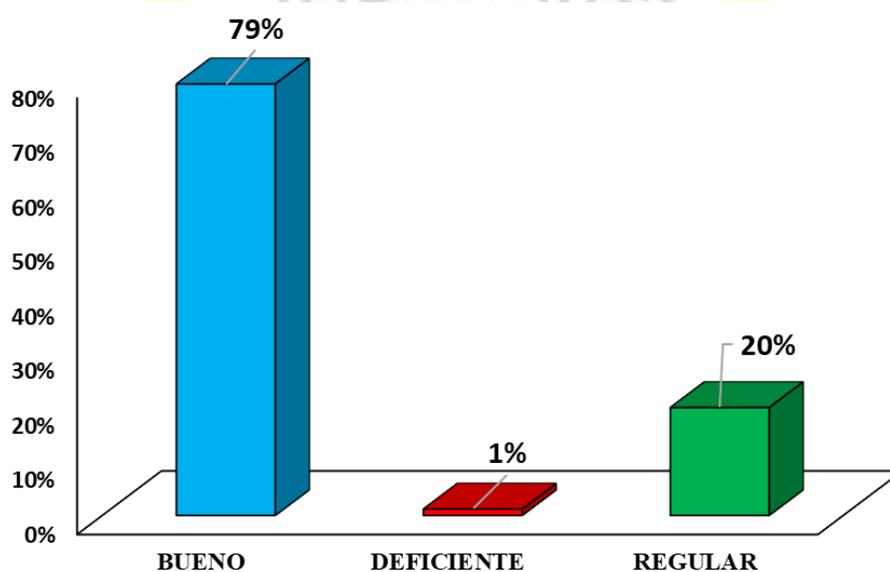
En la figura 9 se aprecia que 90% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que la ejecución de la estrategia es buena. Además, el 10% de los encuestados indican que la ejecución de la estrategia es regular.

Tabla 10. Evaluación de la estrategia

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGÍA		
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	68	79%
DEFICIENTE	1	1%
REGULAR	17	20%
TOTAL	86	100%

Fuente: Encuesta aplicado a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales

Figura 10. Evaluación de la estrategia



Nota: Elaboración propia

En la figura 10 se aprecia que 79% de los encuestados entre docentes y trabajadores administrativos expresan que la evaluación de la estrategia es buena. Además, el 20% de los encuestados indican que la evaluación de la estrategia es regular. Finalmente, el 1% de los encuestados expresan que la evaluación de la estrategia es deficiente.

## 4.2 Contrastación de hipótesis

### 4.2.2 Contrastación de las Hipotesis

#### FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS GENERAL

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.

#### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza **H<sub>0</sub>**.

**Aplicamos SPSS v25:**

Tabla 11. Correlación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica

		Correlaciones		
			PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,605**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	,605**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

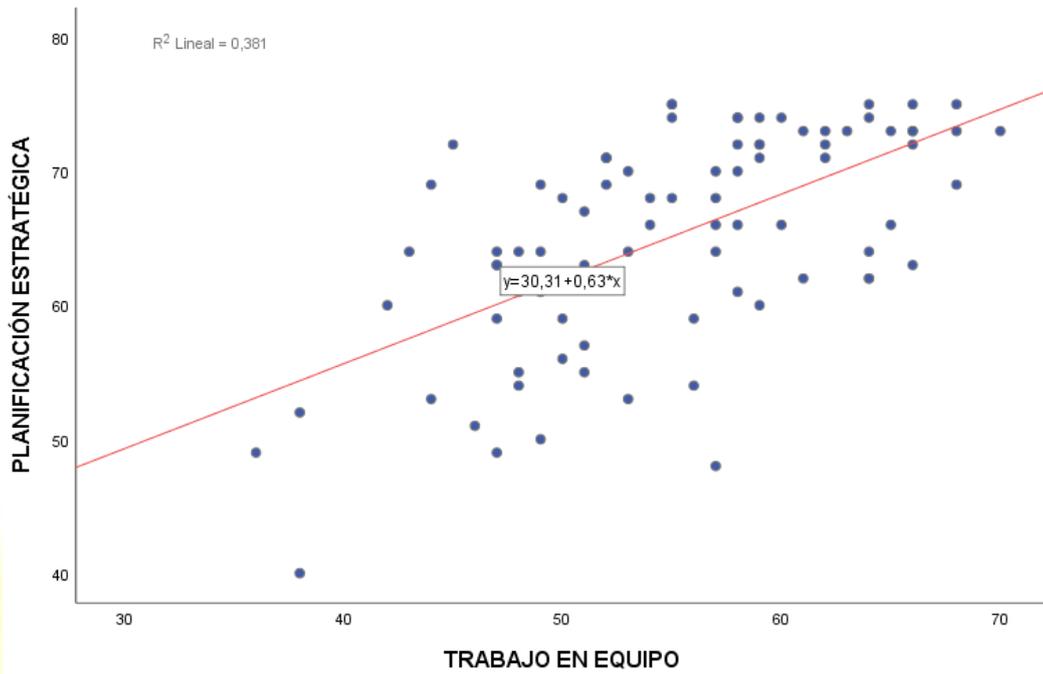
\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

#### **INTERPRETACIÓN:**

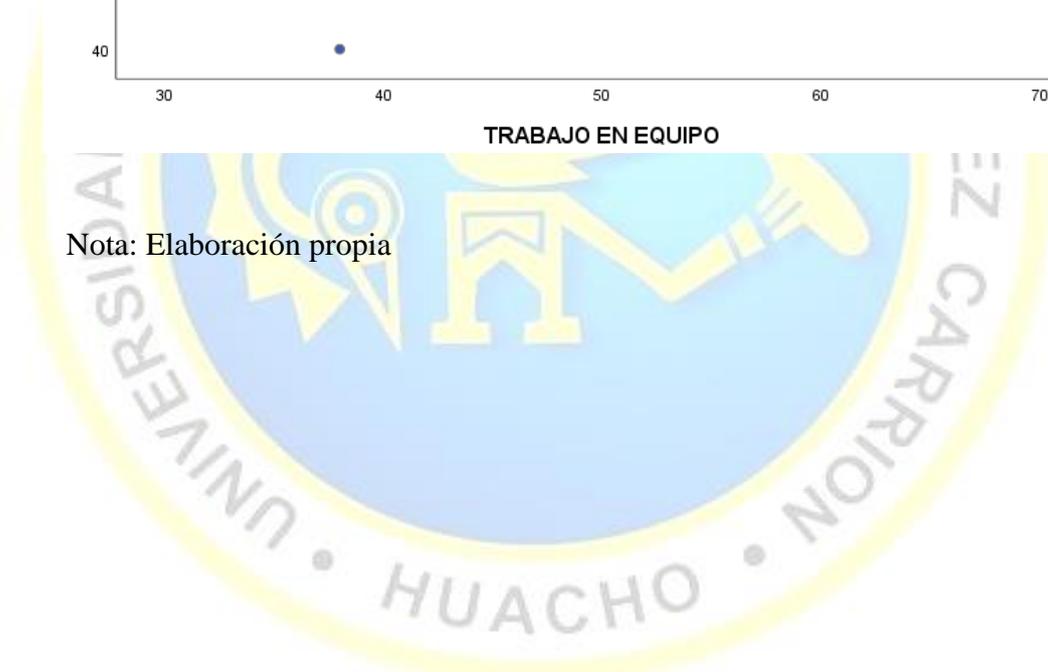
Como se observa en la tabla 12 la significancia asintótica (**0,000**) es menor que el nivel de significación (**0.05**), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.605**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

Figura 11. Correlación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica



Nota: Elaboración propia



## FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

**H<sub>0</sub>:** No existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

**H<sub>1</sub>:** Existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

## DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza **H<sub>0</sub>**.

**Aplicamos SPSS v25:**

Tabla 12. Asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica

Correlaciones			DINÁMICA DE EQUIPOS	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Rho de Spearman	DINÁMICA DE EQUIPOS	Coefficiente de correlación	1,000	,393**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	,393**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

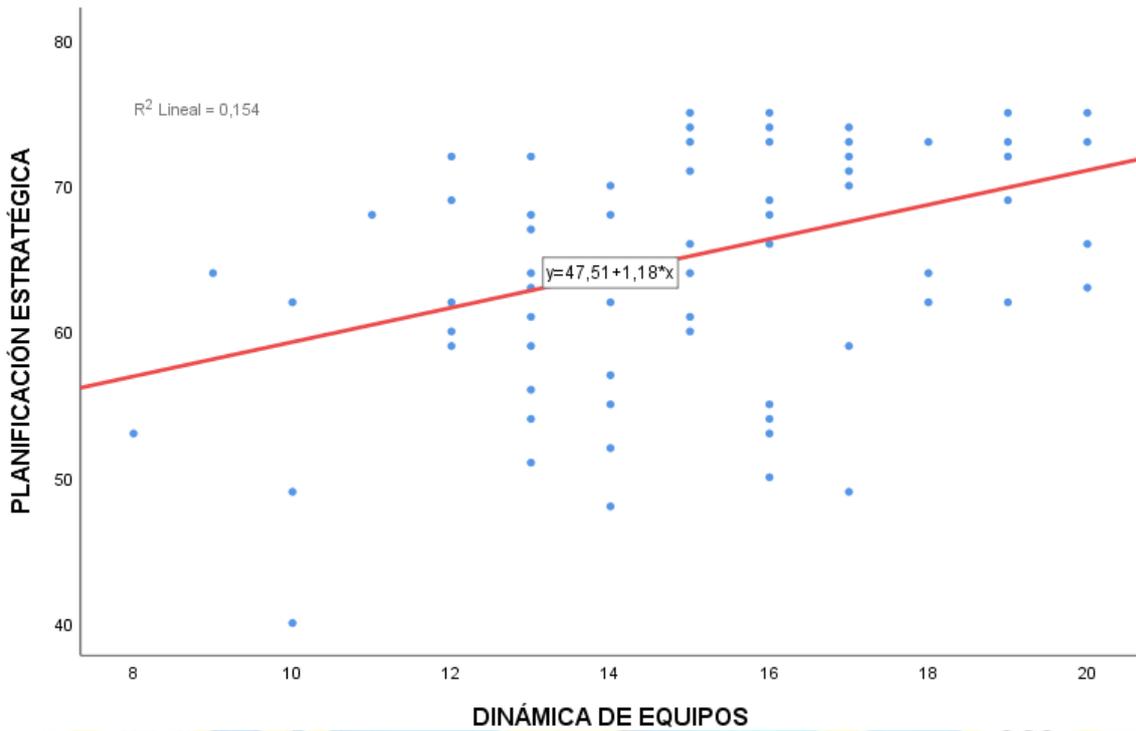
Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN:**

En la tabla 13 se aprecia la significancia asintótica (**0,000**) que es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.393**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

Figura 12. Asociación entre dinámica de equipos y planificación estratégica



Nota: Elaboración propia



## FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza **H<sub>0</sub>**.

**Aplicamos SPSS v25:**

Tabla 13. Relación entre el liderazgo y la planificación estratégica

Correlaciones

		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	LIDERAZGO	
Rho de Spearman	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,525**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	,525**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

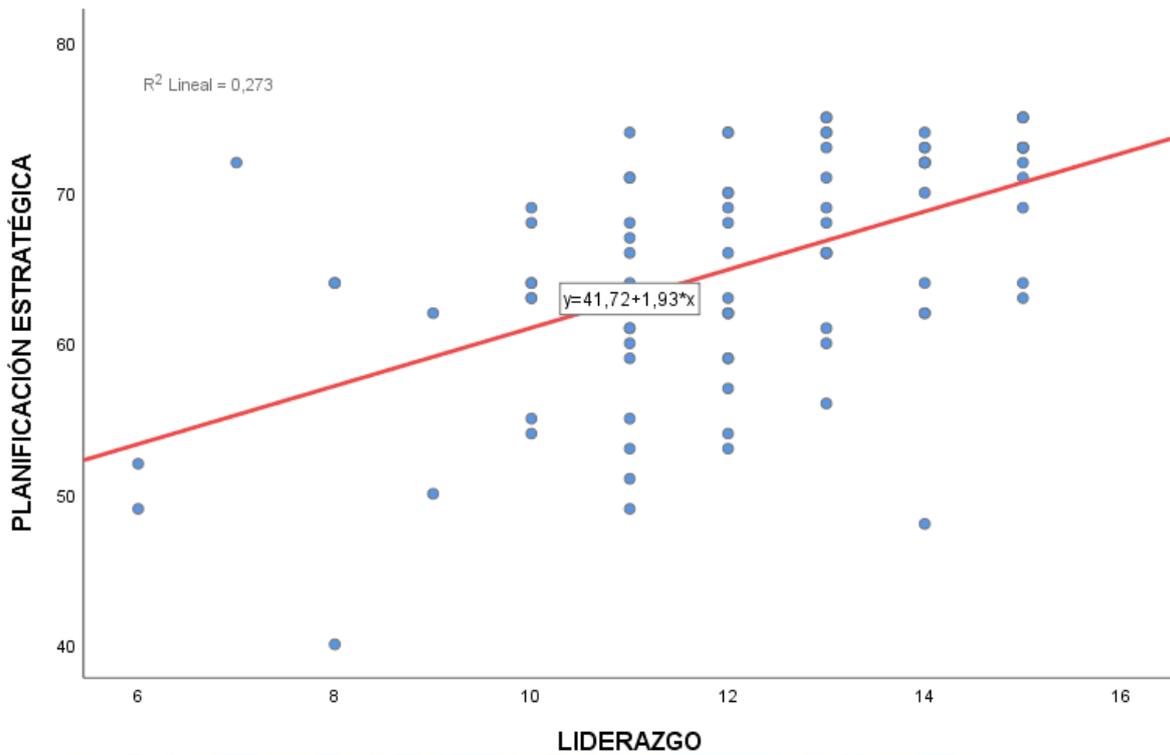
Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

En la tabla 14 se aprecia la significancia asintótica (**0,000**) que es menor que el nivel de significación (**0.05**), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman **0.525**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

Figura 13. Relación entre el Liderazgo y planificación estratégica



Nota: Elaboración propia



### FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.

**H<sub>1</sub>:** Existe relación entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.

### DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p<0.05** se rechaza **H<sub>0</sub>**.

**Aplicamos SPSS v25:**

Tabla 14. Relación entre comunicación y planificación estratégica

Correlaciones

		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	COMUNICACIÓN	
Rho de Spearman	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,572**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	86	86
	COMUNICACIÓN	Coefficiente de correlación	,572**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	86	86

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

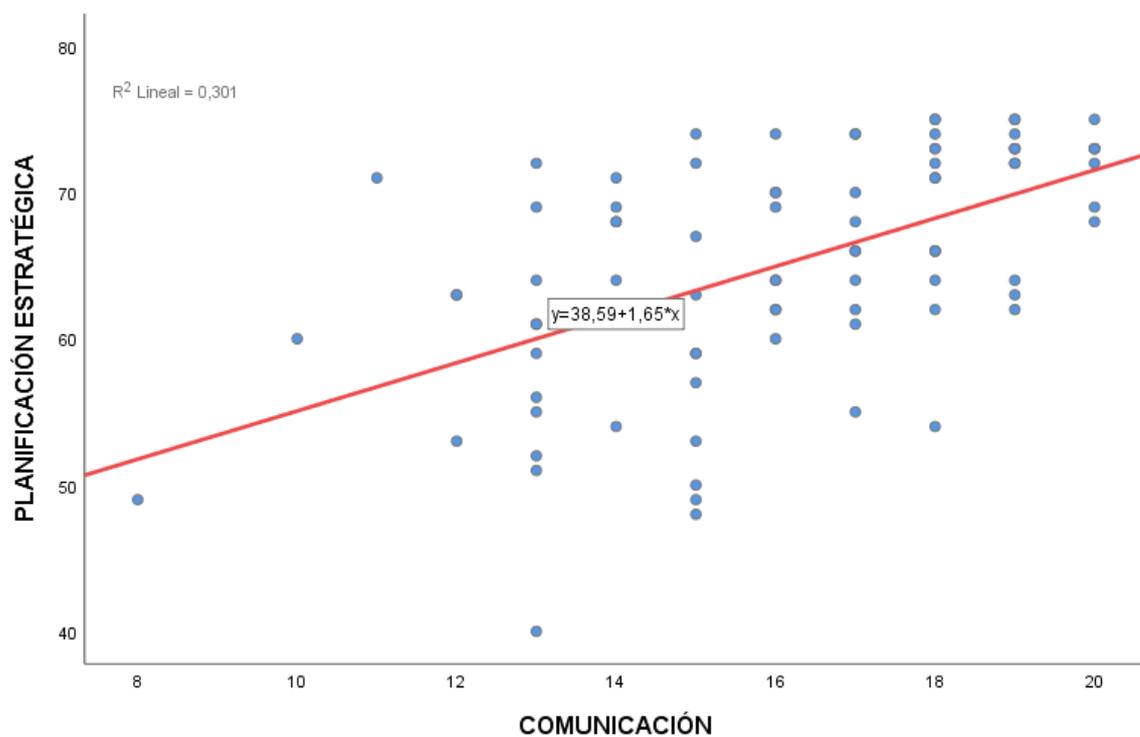
Fuente: Elaboración propia

### **INTERPRETACIÓN:**

En tabla 15 se aprecia la significancia asintótica (**0,000**) que es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, existe relación entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.572**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y moderada.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

Figura 14. Relación entre comunicación y planificación estratégica



Nota: Elaboración propia



## FORMULACIÓN DE LA HIPOTESIS ESPECÍFICA 4

**H<sub>0</sub>:** La motivación no se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

**H<sub>1</sub>:** La motivación se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019

## DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H<sub>0</sub>.

Si el valor de **p**<**0.05** se rechaza **H<sub>0</sub>**.

**Aplicamos SPSS v25:**

Tabla 15. Relación entre motivación y planificación estratégica

		Correlaciones	
		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	MOTIVACIÓN
Rho de Spearman	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 ,465** ,000 86 86
	MOTIVACIÓN	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,465** ,000 86 86

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

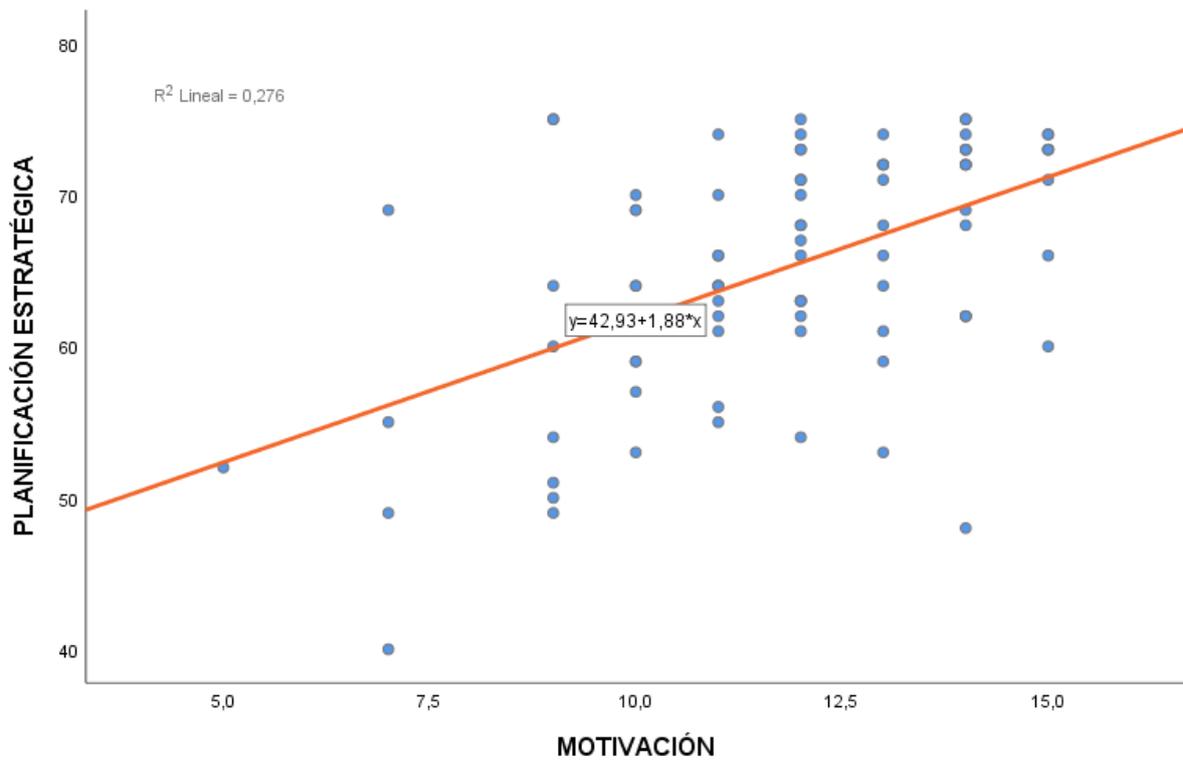
Fuente: Elaboración propia

## **INTERPRETACIÓN:**

En tabla 16 se aprecia la significancia asintótica (**0,000**) que es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, La motivación se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.465**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

Para efectos de mejor apreciación se adjunta la siguiente figura:

Figura 15. Relación entre motivación y planificación estratégica



Nota: Elaboración propia



## 4.2.1 Prueba de Normalidad

Tabla 16. Resultados de la prueba de bondad de ajuste Kolmogorov – Smirnov

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
TRABAJO EN EQUIPO	,067	86	,200	,981	86	,224
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	,108	86	,014	,926	86	,000
DINÁMICA DE EQUIPOS	,088	86	,098	,977	86	,127
LIDERAZGO	,116	86	,006	,932	86	,000
COMUNICACIÓN	,135	86	,001	,951	86	,002
MOTIVACIÓN	,131	86	,001	,944	86	,001
INTENCIÓN ESTRATÉGICA	,197	86	,000	,892	86	,000
DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	,171	86	,000	,855	86	,000
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	,217	86	,000	,814	86	,000
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	,179	86	,000	,875	86	,000

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 11 se muestra los resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov (K-S). Además, se observa que las variables no se aproximan a una distribución normal ( $p < 0.05$ ). En este caso debido a que se determinaran correlaciones entre variables y dimensiones, la prueba estadística a usarse deberá ser no paramétrica: Prueba de Correlación Rho de Spearman.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1 Discusión de resultados

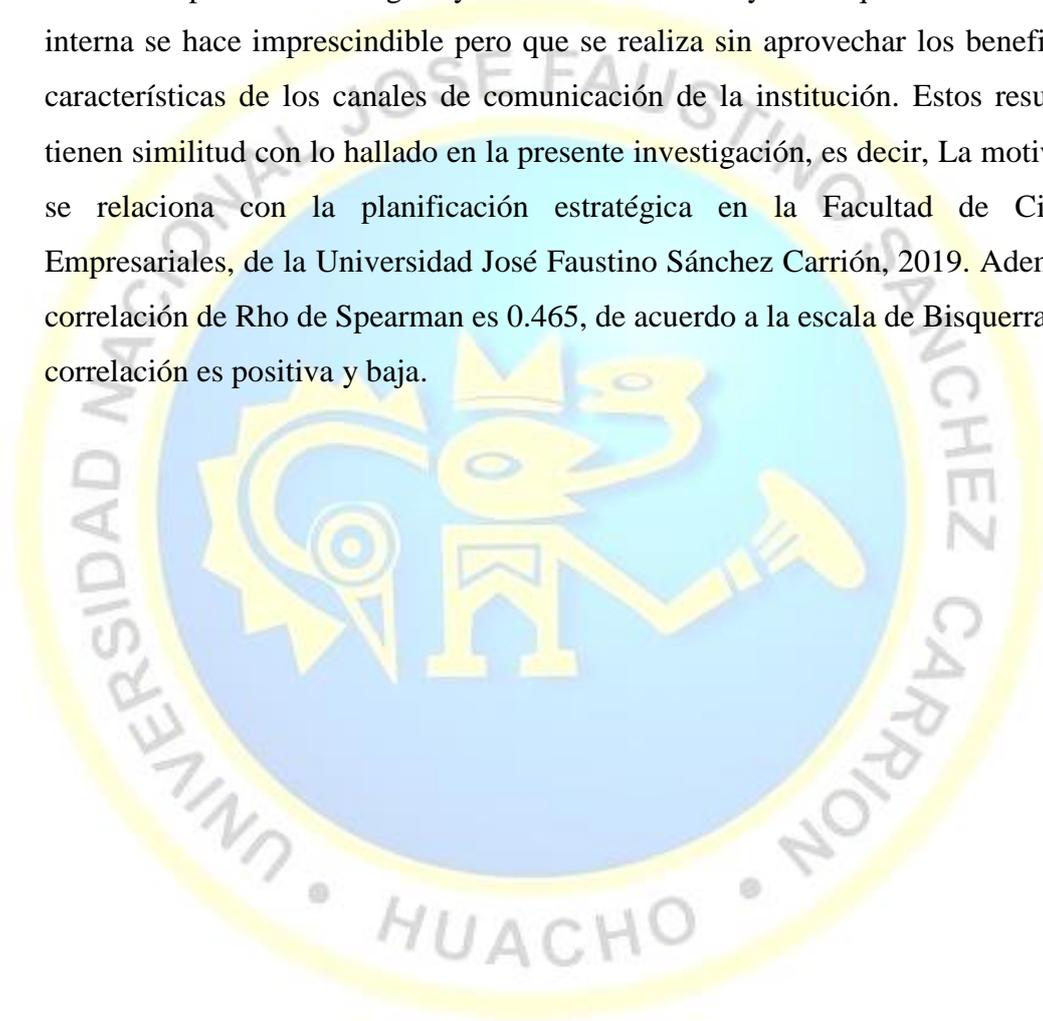
En la presente investigación científica se realizó una comparación de los resultados obtenidos con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables estudiadas o su respectiva relación, destacando aspectos de similitud o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en la presente investigación.

- ✓ Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.605, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Este estudio tiene similitud con la investigación de Sullca, (2018). En su tesis *Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J. L, 2018*”. Tesis para optar el grado académico de: Maestra en Gestión Pública, en la Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo PERÚ. Logró demostrar que hay una relación de la variable gestión del cambio organizacional y planificación estratégica de los trabajadores del Programa de Complementación Alimentaria- Municipalidad de S.J.L, 2018, hallándose un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.837\*\* y nivel de significancia 0.00 lo que significó un nivel de relación alta entre las variables.
  
- ✓ En forma similar también con los aportes de Zapana, (2017). En su tesis “Grado de relación entre la planificación estratégica y la toma de decisiones en las instituciones educativas secundarias públicas de la Ugel Chucuito – julio – 2016”. La cual concluye: que la planificación estratégica y el empowerment influyen significativamente en el clima organizacional de los docentes de la Institución Educativa “Juana Alarco de Dammert”, Miraflores, Lima, 2015. (Con un  $p < 0.05$  y Rho de Spearman = 0.982 correlación positiva fuerte). El resultado obtenido en la

presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.393, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.

- ✓ Así mismo Díaz y Priolé (2018). En su tesis ““La Planificación Estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno Municipal de la Molina” para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Escuela de Postgrado. Logro determinar que Existe evidencia que el nivel de cumplimiento de la misión de la planificación estratégica es una herramienta de mejora que se relaciona significativamente con la gestión del gobierno municipal de La Molina. Estos resultados tienen similitud con lo hallado en la presente investigación, es decir, existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman 0.525, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.
- ✓ En forma similar también con los aportes de Mella, (2018). En su tesis “Desafíos del liderazgo, a través de la gestión de la planificación estratégica, caso CREA VI Spa”. Demostró que La implementación de un plan estratégico, como herramienta, se plantea con pocos indicadores inicialmente o considerar aquellos más específicos y necesarios, reforzando los puntos de las personas y procesos. El desarrollo de una adecuada planificación, mantiene una relación entre los objetivos y recursos de la organización, además de obtener un mejor partido de las oportunidades que se presentan en el mercado. Con los lineamientos de la estrategia, son la base fundamental para alcanzar las metas, siempre integrando a todos sus actores y se espera que sean internalizados en sus directivos y equipo de trabajo, obteniendo como resultado un personal altamente motivado por los beneficios que ello acarrea. El resultado obtenido en la presente investigación guarda relación con el autor mencionado, es decir existe relación entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.572, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y moderada.

- ✓ Así mismo con los aportes de Ortiz, (2015). En su tesis “Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo” Investigación de Maestría en Desarrollo del Talento Humano presentado en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Logro determinar que La planeación estratégica en el MINTUR, destinada al logro de sus objetivos estratégicos, se maneja bajo un Plan Anual, sobre el que se realiza una programación mensual a partir de los logros y avances alcanzados y en la que la comunicación interna se hace imprescindible pero que se realiza sin aprovechar los beneficios y características de los canales de comunicación de la institución. Estos resultados tienen similitud con lo hallado en la presente investigación, es decir, La motivación se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.465, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

De las contrastaciones de hipótesis concluyo en:

- ✓ Se logró demostrar que existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Con significancia asintótica de (0.000) y con coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r=0.605$ ). Es decir, dicha correlación es positiva directa y moderada. Este resulta indica que existe moderada trabajo en equipo y por ello también la planificación estratégica es moderada.
- ✓ Logré determinar existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Con nivel de significancia de (0.000) y con coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r=0.393$ ), de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Es decir, en la Facultad de Ciencias Empresariales los docentes y administrativos contribuyen moderadamente en la distribución de las actividades académicas y administrativas, razón por el cual lo planificado se cumple también moderadamente.

- ✓ Se demostró estadísticamente que existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Con nivel de significancia de (0.000) y con coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r=0.525$ ), de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Es decir, los docentes y trabajadores administrativos muestran su liderazgo moderadamente en los diversos eventos académicos y administrativos que organiza la Facultad de Ciencias Empresariales.
- ✓ Se demostró estadísticamente que existe relación entre la comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Con nivel de significancia del (0.000) y con coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r=0.572$ ), de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Es decir, en la facultad de Ciencias Empresariales los docentes y administrativos fomentan la empatía, comunicación moderadamente entre sus estudiantes y colegas. Por ello se cumple pocas veces la planificación estratégica de la facultad.
- ✓ Además, logré demostrar que la motivación se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019. Con nivel de significancia del (0.000) y con coeficiente de correlación de Rho de Spearman ( $r=0.465$ ), de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Es decir, los docentes muestran poca motivación en su labor pedagógico y administrativo, de la misma manera el trabajador administrativo muestra poca motivación en el momento de atender a los estudiantes. Por ello los objetivos institucionales de la Facultad se cumplen moderadamente.

## 6.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en mi investigación formulo las siguientes recomendaciones:

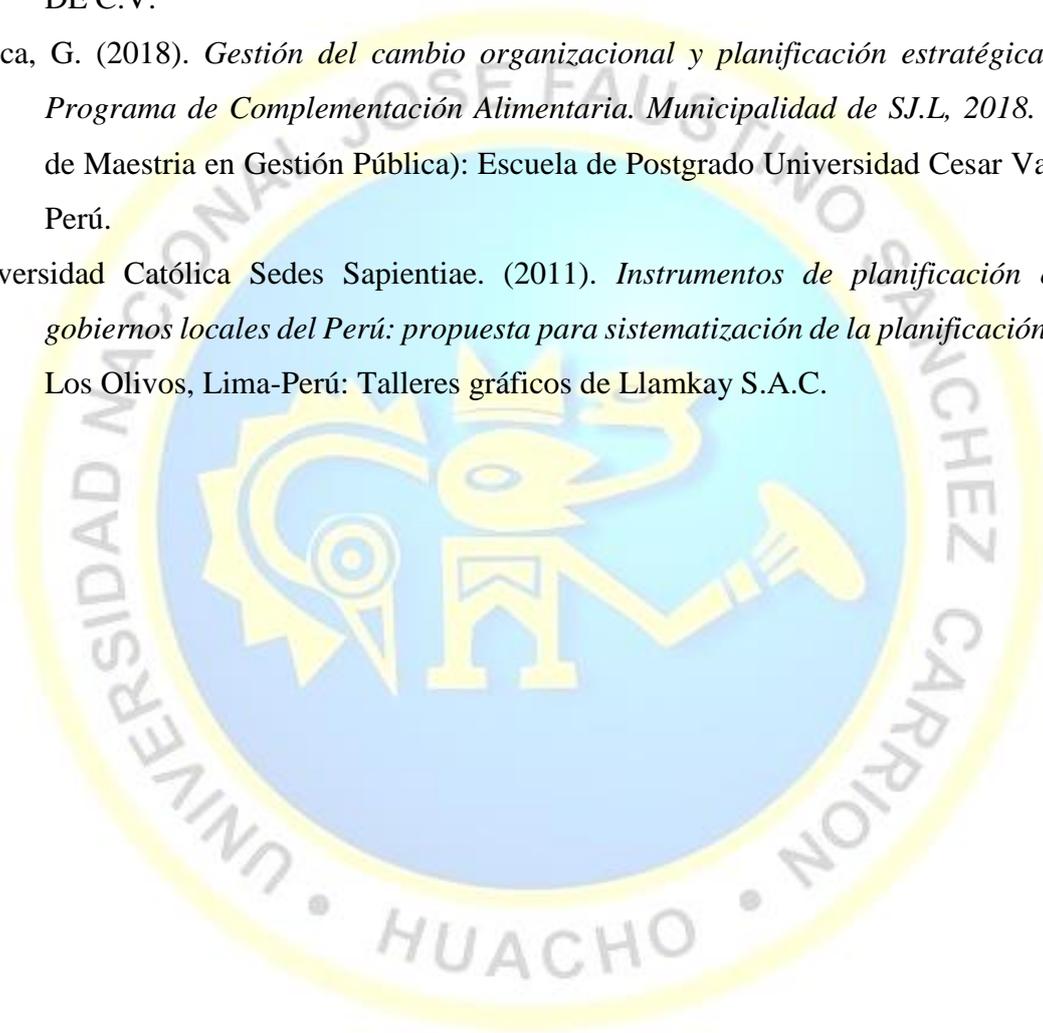
- Se recomienda al decano de la facultad continuar fomentando el trabajo en equipo entre sus docentes y trabajadores administrativos para mejorar la dinámica de equipo, el liderazgo, la comunicación y la motivación. De esta manera se contribuirá a lograr la misión y visión de la institución.
- Se recomienda a los directores de la Facultad de Ciencias Empresariales realizar capacitaciones permanentes para sus docentes y trabajadores administrativos en dinámica de equipo para mejorar las relaciones interpersonales y la distribución de tareas no lectivas de acuerdo a su perfil profesional.
- Se recomienda a los docentes y trabajadores administrativos de la Facultad de Ciencias Empresariales utilizar adecuadamente tecnologías modernas para su comunicación sobre las actividades académicas que organiza la institución.
- Es pertinente continuar con la línea de investigación que relaciona el trabajo en equipo y la planificación estratégica.

## REFERENCIAS

### 7.1 Fuentes bibliográficas

- Ascencio, A., Campo, J., Ramírez, A., & Zapata, L. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones*. Medellín – Colombia: Revista Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Barreda, H. (2016). PLANEAMIENTO ESTRATEGICO EN UNIVERSIDADES DEDE AMERICA LATINA. *Revista GUAL, Florianópolis*, 257-277.
- Chiavenato, I. (2009). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Correa, H. (2015). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA El DESARROLLO REGIONAL Y RURAL* (Vol. Consorcio de Investigación económica y Social (CIES).). Lima: Universidad Nacional de Piura.
- Díaz, G., Manco, C., & Priale, P. (2018). *La Planificación Estratégica como herramienta de mejora en la gestión del gobierno Municipal de la Molina*. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Gestión Pública: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas Escuela de Postgrado.
- Fundacion Universitaria SEDUCA-FUNLAM. (2008). *EL TRABAJO EN EQUIPO*. Antioquia, Colombia: Proyecto Formación de Directivos Docentes en Antioquia.
- Guardia, C. (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al Internal Branding: propuesta de un modelo teórico*". (Tesis Doctoral): Universitat Autònoma de Barcelona .
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (decimocuarta edición ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Mella, Y. (2018). *Desafíos del liderazgo, a través de la gestión de la planificación estratégica, caso CREA VI Spa*. (Tesis MBA, Magíster en Gestión Empresarial): Universidad Técnica Federico Santa María, Chile .

- Ortiz, N. (2015). *Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo*. (Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano): Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (Decimotercera edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de MARKETING* ((Decimocuarta edición) ed.). México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Sullca, G. (2018). *Gestión del cambio organizacional y planificación estratégica en el Programa de Complementación Alimentaria. Municipalidad de S.J.L, 2018*. (Tesis de Maestría en Gestión Pública): Escuela de Postgrado Universidad Cesar Vallejo - Perú.
- Universidad Católica Sedes Sapientiae. (2011). *Instrumentos de planificación en los gobiernos locales del Perú: propuesta para sistematización de la planificación local*. Los Olivos, Lima-Perú: Talleres gráficos de Llamkay S.A.C.



## 7.2 Fuentes electrónicas

Alfonso, F. (2018). *Trabajo en Equipos que se involucren en dichos logros*. Recuperado el 7 de Enero de 2019, de Fundacion Mapfre: [https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1076310](https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1076310)

Almuiñas, J., & López, J. (2012). *El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad*. La Habana/Cuba: Creative Commons Atribuição-Uso. doi:<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72>

Belloso, R. (2013). *Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario*. Maracaibo, Venezuela: UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín. Obtenido de Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99328424005>

Business School. (2017). *EAE\_Familiar*. Recuperado el 9 de Febrero de 2019, de <http://feeds.feedburner.com/eaeprogramas/RJph>

## ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA:

**TULO: TRABAJO EN EQUIPO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, 2019**

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Cuál es la relación que existe entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?	Determinar la relación que existe entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019	Existe relación entre el trabajo en equipo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019	<b>VARIABLE 1</b>  Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dinámica de equipos</li> <li>✓ Liderazgo</li> <li>✓ Comunicación</li> <li>✓ motivación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Enfoque de la Investigación:</b> Cuantitativo</li> <li>2. <b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada</li> <li>3. <b>Diseño de Investigación</b> - <b>No experimental-</b> <b>Trasversal</b></li> <li>4. <b>Nivel de Investigación</b> Correlacional</li> </ol>
ESPECÍFICOS	¿Qué asociación existe la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?	Determinar la asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019	Existe asociación entre la dinámica de equipos y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019	<b>VARIABLE 2</b> Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intención estratégica</li> <li>✓ Diseño de la estrategia</li> <li>✓ Ejecución de la estrategia</li> <li>✓ Evaluación de la estrategia</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Población.</b> Docentes y Personal administrativo FCE-UNJFSC</li> <li><b>Muestra</b> Muestreo censal</li> <li>6. <b>Técnicas de recolección de datos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Encuestas</li> </ul> </li> <li>7. <b>Análisis interpretación de la información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Tablas</b></li> <li>- <b>Figuras</b></li> <li>- Software spss</li> </ul> </li> </ol>
	¿Qué relación existe entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019	Existe relación entre el liderazgo y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019			
	¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?	Determinar la relación que existe entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.	Existe relación entre comunicación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.			
	¿Cómo se relaciona la motivación y planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019?	Determinar cómo se relaciona la motivación y la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.	La motivación se relaciona con la planificación estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad José Faustino Sánchez Carrión, 2019.			



**Universidad Nacional**  
**José Faustino Sánchez Carrión**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**ENCUESTA SOBRE TRABAJO EN EQUIPO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

Buen día, la presente encuesta tiene por objetivo conocer su opinión sobre el trabajo en Equipo y Planificación Estratégica en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, por lo que agradeceremos que responda a las preguntas formuladas con mucha sinceridad, sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

*De antemano: ¡muchas gracias por su colaboración!*

**I. DATOS DEL ENCUESTADO**

**1. Genero.**

- a) Femenino
- b) Masculino

**2. Edad**

\_\_\_\_\_ años

**3. Estado civil**

- a) Soltero
- b) Casado
- c) Viudo
- d) Divorciado
- e) Unión libre

**4. Grado de estudios**

- a) Secundaria incompleta
- b) Secundaria completa
- c) Técnico
- d) Estudiante universitario.
- e) Bachiller.

## II. INSTRUCCIONES

Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta. Elija la que mejor describa lo que piensa usted, Solamente una opción, Marque con claridad la opción elegida con un aspa “X”

**1=Nunca; 2= Casi Nunca; 3=A veces; 4=Casi siempre; 5=Siempre**

Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no tiene sentido para usted, por favor pregúntele a la persona que le entregó este cuestionario y le explicó la importancia de su participación.

<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
<b>I. Dinámica de equipos (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Ud. participa constantemente en las reuniones que convoca su jefe inmediato					
2. Ud. está en constante coordinación con sus compañeros de trabajo administrativo para lograr los fines de la institución					
3. Ud. cuenta y tiene conocimiento del reglamento administrativo y académico de su institución					
4. Las cargas lectivas y no lectivas son distribuidos adecuadamente según el perfil profesional					
<b>II. Liderazgo (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. En las reuniones de trabajo que usted participa propones ideas innovadoras para la mejora continua.					
6. Ud. cumple las funciones que le asignan en el menor tiempo posible					
7. Usted llega a su centro de trabajo antes del horario indicado					
<b>III. Comunicación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8. En su institución que usted labora se lleva bien con sus compañeros de trabajo					
9. La comunicación entre sus compañeros de trabajo y su jefe son cordiales					
10. Cuando su jefe le llama la atención por tareas que usted no cumplió, respondes eufóricamente					
11. En su institución donde usted labora utilizan tecnologías como medio de comunicación					
<b>IV. Motivación (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
12. Ud. en su centro de trabajo logra alcanzar sus objetivos que le permite sentirse bien					
13. Cuando usted cumple sus actividades eficientemente su jefe le felicita					
14. En su institución premian a los mejores trabajadores					
<b>PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL</b>					
<b>V. Intención Estratégica (Marcar con una “X” en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Usted participa activamente en su institución para el cumplimiento de la misión de su centro de trabajo					

16. En su centro de trabajo su jefe organiza actividades en grupo para el logro de la visión institucional					
17. Usted propone actividades extracurriculares que promueve el logro de la visión					
18. Usted con sus compañeros de trabajo promueven la practica constante de principios y valores					
<b>VI. Diseño de la estrategia (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
19. Usted participa en equipo en la formulación de los objetivos institucionales					
20. Usted participa en la elaboración de actividades de proyección social tales como congresos y ponencias					
21. Usted promueve en la formulación de proyectos productivos en su centro de trabajo					
22. Usted se capacita constantemente en su especialidad y luego comparte con sus colegas					
<b>VII. Ejecución de la estrategia (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
23. Usted propone actividades que promueven el desarrollo institucional					
24. Usted participa voluntariamente en la ejecución de las actividades planificados por su organización o espera que lo convoquen					
25. Usted forma equipo de trabajo y muestra liderazgo en su grupo					
26. Los equipos de trabajo se permutan de acuerdo a la actividad planificada					
<b>VIII. Evaluación de la Estrategia (Marcar con una "X" en el recuadro apropiado)</b>	<b>Calificación</b>				
	1	2	3	4	5
27. Usted evalúa sus actividades ejecutadas en su centro de trabajo					
28. Usted compara sus logros obtenidos con los de otros					
29. Sus resultados logrados son coherentes con la misión y visión de la organización					

*Muchas gracias por su participación 😊😊*

## DATA

1	x	y	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	x	y	d1	d2	d3	d4	d5	d6	d7	d8	
2	57	64	15	14	17	11	17	17	18	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
3	57	48	14	14	15	14	14	10	11	13	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
4	49	50	16	9	15	9	14	14	12	10	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
5	56	54	16	10	18	12	14	14	14	12	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO
6	59	60	15	13	16	15	17	15	14	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
7	55	68	11	10	20	14	20	20	18	10	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR
8	58	66	16	12	18	12	18	18	20	10	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
9	53	64	14	11	19	9	19	16	17	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
10	43	64	9	10	13	11	16	17	19	12	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO
11	42	60	12	11	10	9	14	16	19	11	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
12	57	68	14	13	17	13	17	19	20	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
13	59	72	13	14	19	13	19	20	20	13	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
14	55	75	15	13	18	9	20	20	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
15	47	63	13	10	12	12	15	17	18	13	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO
16	55	74	16	13	15	11	19	20	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
17	54	66	15	11	17	11	14	17	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
18	45	72	12	7	13	13	19	20	20	13	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO
19	64	62	19	12	19	14	14	16	18	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
20	48	55	14	10	17	7	12	18	16	9	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
21	44	53	8	11	12	13	15	11	18	9	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
22	48	64	14	10	14	10	17	17	17	13	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO
23	47	49	17	6	15	9	15	10	11	13	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	REGULAR	REGULAR	BUENO
24	59	72	13	14	19	13	19	20	20	13	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
25	55	75	15	13	18	9	20	20	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO

26	47	63	13	10	12	12	15	17	18	13	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
27	64	64	18	15	18	13	20	16	16	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
28	62	72	19	14	15	14	19	19	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
29	54	68	16	12	14	12	18	18	19	13	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
30	50	68	13	11	14	12	17	18	20	13	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
31	62	71	17	15	18	12	19	20	18	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
32	63	73	17	13	18	15	19	20	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
33	52	71	15	11	14	12	19	19	20	13	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
34	49	64	14	8	16	11	15	16	19	14	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO
35	56	59	17	11	15	13	17	18	14	10	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
36	64	62	18	14	18	14	19	20	11	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO
37	48	54	13	12	14	9	17	15	13	9	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR
38	58	72	12	14	18	14	19	19	20	14	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
39	68	73	19	15	20	14	19	19	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
40	66	72	17	15	20	14	20	20	18	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
41	58	61	15	13	17	13	17	18	16	10	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
42	66	73	18	15	19	14	20	20	19	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
43	68	69	19	15	20	14	17	20	20	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
44	59	74	15	11	18	15	20	19	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
45	66	75	20	15	19	12	20	20	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
46	70	73	20	15	20	15	19	20	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
47	65	73	18	14	18	15	20	20	19	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
48	64	75	16	15	19	14	20	20	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
49	52	71	15	13	11	13	20	18	19	14	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
50	51	63	13	12	15	11	17	18	18	10	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
51	51	67	13	11	15	12	15	19	19	14	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
52	47	59	12	12	13	10	14	14	17	14	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO
53	51	55	16	11	13	11	15	14	15	11	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

54	62	73	16	15	19	12	20	18	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
55	60	74	16	12	17	15	20	20	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
56	60	66	16	13	18	13	16	17	18	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
57	61	62	18	12	17	14	16	16	17	13	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
58	52	62	12	12	16	12	16	16	16	14	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
59	36	49	10	11	8	7	15	15	12	7	REGULAR	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR
60	38	40	10	8	13	7	13	14	10	3	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	DEFICIENTE
61	66	73	18	15	19	14	20	20	19	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
62	68	75	19	15	20	14	20	20	20	15	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
63	59	71	15	11	18	15	20	18	19	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
64	66	63	20	15	19	12	17	18	18	10	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
65	50	56	13	13	13	11	15	15	15	11	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
66	64	74	17	14	19	14	20	20	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
67	47	64	13	8	16	10	16	17	19	12	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR
68	58	74	16	13	16	13	20	20	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
69	58	70	17	14	16	11	18	19	20	13	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
70	38	52	14	6	13	5	17	16	10	9	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	DEFICIENTE
71	53	70	14	12	17	10	20	20	18	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
72	57	70	17	12	16	12	20	20	20	10	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
73	46	51	13	11	13	9	16	13	12	10	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR
74	50	62	10	14	16	10	16	17	15	14	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO
75	51	57	14	12	15	10	15	15	16	11	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
76	49	61	13	11	13	12	15	19	17	10	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
77	65	66	20	13	17	15	19	18	17	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
78	61	73	15	14	20	12	20	19	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
79	53	53	16	12	15	10	14	14	15	10	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR
80	48	62	14	9	14	11	15	18	18	11	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO
81	49	69	12	13	14	10	20	19	18	12	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR

82	57	66	15	13	18	11	17	19	18	12	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
83	58	74	17	12	17	12	20	20	20	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
84	52	69	16	10	16	10	17	19	19	14	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO
85	50	59	13	12	15	10	15	16	17	11	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO
86	48	61	13	11	13	11	16	20	16	9	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR



---

**Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera**  
**ASESOR**

---

**Dr. Luis Alberto Baldeos Ardían**  
**PRESIDENTE**

---

**Dra. Flor de María Garivay Torres**  
**SECRETARIO**

---

**Dr. Félix Gil Caro Soto**  
**VOCAL**

