

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“GERENCIA ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL
DE SAN MARCOS, PROVINCIA DE HUARI, 2019”.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

YESICA CARMEN CHUMBILE MAURICIO

ASESOR:

Lic. DELMAN YOPLACK ZUMAETA

Huacho – Perú

2020

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Dra. Flor de María Garivay Torres
Presidenta

Dr. Santiago Ernesto Ramos y Yovera
Secretario

Dr. Félix Gil Caro Soto
Vocal

Lic. Delman Yoplack Zumaeta
Asesor

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme llegar a este momento importante de mi carrera profesional. A mi madre, por su esfuerzo y dedicación me ayudo a culminar mi carrera universitaria. A mi hermana por su apoyo incondicional y por compartir momentos importantes conmigo.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo ha sido realizado gracias a aquellas personas que incondicionalmente me apoyaron en el proceso del contenido final.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INTRODUCCIÓN	XI

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

I.1. Descripción de la realidad problemática	01
I.2. Formulación del Problema	03
I.2.1. Problema General	03
I.2.2. Problemas Específicos	03
I.3. Objetivos de la Investigación	03
I.3.1. Objetivo General	03
I.3.2. Objetivos Específicos	03
I.4. Justificación de la investigación	04
I.5. Delimitación del estudio	04
I.6. Viabilidad del estudio	04

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	06
2.2. Bases Teóricas	06
2.3. Definiciones conceptuales	34
2.4. Formulación de las hipótesis	37
2.4.1. Hipótesis General	30
2.4.2. Hipótesis Específicas	30

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico	39
3.1.1. Tipo de investigación	39
3.1.2. Nivel de investigación	39
3.1.3. Diseño	39
3.1.4. Enfoque	39
3.2. Población y muestra	39
3.3. Operacionalización de variables e indicadores	40
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
3.4.1. Técnicas a emplear	41
3.4.2. Descripción de los instrumentos	41
3.5. Técnicas para el procesamiento de la información	42

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones	43
---	----

CAPÍTULO V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión	58
5.2. Conclusiones	59
5.3. Recomendaciones	60

CAPÍTULO VI FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas	61
6.2. Fuentes electrónicas	62

ANEXO

1. Cuestionario	64
-----------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	43
Tabla 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	44
Tabla 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	45
Tabla 4.	Formulación de estrategias	46
Tabla 5.	Implementación de estrategias	47
Tabla 6.	Evaluación de estrategias	48
Tabla 7.	Trabajo en equipo	49
Tabla 8.	Capacidad	50
Tabla 9.	Empatía	51
Tabla 10.	Comunicación	52
Tabla 11.	Pruebas de normalidad	53
Tabla 12.	Correlación entre la gerencia estratégica y desempeño laboral	54
Tabla 13.	Correlación entre la formulación de estrategias y desempeño laboral	55
Tabla 14.	Correlación entre la implementación de estrategias y desempeño laboral	56
Tabla 15.	Correlación entre la evaluación de estrategias y desempeño laboral	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Género de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	43
Figura 2.	Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	44
Figura 3.	Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos	45
Figura 4.	Formulación de estrategias	46
Figura 5.	Implementación de estrategias	47
Figura 6.	Evaluación de estrategias	48
Figura 7.	Trabajo en equipo	49
Figura 8.	Capacidad	50
Figura 9.	Empatía	51
Figura 10.	Comunicación	52

RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera la gerencia estratégica influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Métodos: La investigación es de tipo básica, de nivel descriptivo correlacional, de diseño no experimental, y de enfoque mixta. La población fue 378 trabajadores, la muestra es de 191 trabajadores. Se consideraron las dimensiones: formulación de estrategias, implementación de estrategias, evaluación de estrategias, trabajo en equipo, capacidad, empatía, comunicación. Se realizó la confiabilidad dando como resultado un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0.986. **Resultados:** Respecto a la variable Gerencia estratégica, el 19,4% mencionó que a veces la municipalidad identifica fortalezas y debilidades internas, el 31,9% mencionó que la municipalidad a veces implementa estrategias acordes a sus objetivos anuales, el 30,4% mencionó que la municipalidad a veces revisa los factores externos e internos que puedan afectar a la estrategia que pone en práctica. Así mismo, respecto a la variable Desempeño laboral, el 24,6% de los encuestados mencionaron que sus compañeros a veces mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor, el 19,4% mencionó que sus compañeros a veces poseen la capacidad para resolver situaciones negativas, el 24,6% mencionó que a veces sus compañeros realizan actividades extra laborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen, el 12% manifestó que a veces existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato. **Conclusión:** Con el estudio se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,000 < 0,05$; $r = 0,691$), por lo que se concluye que la gerencia estratégica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Palabras clave: *formulación de estrategias, implementación de estrategias, evaluación de estrategias, trabajo en equipo, capacidad, empatía.*

ABSTRACT

Objective: To establish how strategic management influences the labor performance of workers in the San Marcos District Municipality, Huari Province, 2019. **Methods:** The research is of a basic type, correlational descriptive level, non-experimental design, and mixed focus. The population was 378 workers, the sample is 191 workers. The dimensions were considered: strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation, teamwork, capacity, empathy, communication. Reliability was performed resulting in a Cronbach's alpha coefficient of 0.986. **Results:** Regarding the variable Strategic Management, 19.4% mentioned that sometimes the municipality identifies internal strengths and weaknesses, 31.9% mentioned that the municipality sometimes implements strategies according to its annual objectives, 30.4% He mentioned that the municipality sometimes reviews external and internal factors that may affect the strategy it implements. Likewise, with respect to the variable Work performance, 24.6% of the respondents mentioned that their colleagues sometimes maintain bonds of trust and affinity which strengthen their work, 19.4% mentioned that their colleagues sometimes have the capacity To resolve negative situations, 24.6% mentioned that sometimes their peers carry out extra-labor activities in such a way that their friendship ties are strengthened, 12% said that sometimes there is an understanding of the needs of employees by the immediate boss . **Conclusion:** With the study it was determined that there is a moderate and very significant positive correlation ($p = 0.000 < 0.05$; $r = 0.691$), so it is concluded that strategic management significantly influences the labor performance of workers in the San Marcos District Municipality, Huari Province, 2019.

Keywords: *strategy formulation, strategy implementation, strategy evaluation, teamwork, capacity, empathy.*

INTRODUCCIÓN

La gerencia estratégica es una pieza fundamental de las entidades porque mediante ella se puede cumplir con lo propuesto por la entidad, lo cual es indispensable para que la entidad tenga lineamientos y procesos concretos que contribuyen a alcanzar con los propósitos que la conducirán al éxito e incrementar un alto nivel de rentabilidad gracias al buen desempeño laboral. Una buena gerencia estratégica en la entidad aportará positivamente a elevar el desempeño laboral del personal la cual será de forma efectiva y eficiente, marcando una orientación en donde los procesos son determinados a largo, mediano y corto plazo; fortaleciendo las metas determinadas como propósitos. Se considera el recurso humano el mejor aporte para incrementar el desempeño laboral, para lo cual es necesario guiarlos en dirección de una producción más alta y a que el personal se muestre satisfecho en su centro de trabajo, de tal manera que la gerencia estratégica se direcciona al manejo, productividad y orientación de los recursos para que no existan pérdidas y obtener ciertos niveles de productividad, de manera que sea más eficiente y eficaz.

Es por ello que tiene como objetivo general la presente investigación el establecer de qué manera la gerencia estratégica influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La Municipalidad Distrital de San Marcos es una institución pública que cuenta con ciudadanos emprendedores, educados y con una calidad de vida digna, se busca erradicar los niveles no aceptables de pobreza, se evitan las desigualdades sociales y se busca brindar seguridad; fundamentado en un gobierno moderno, descentralizada, participativo, eficiente, inclusivo, ético y promotor.

La gerencia estratégica es una función fundamental de gestión de las entidades porque mediante ella se puede cumplir con lo propuesto por la entidad, lo cual es indispensable para que la entidad tenga lineamientos y procesos concretos que contribuyen a alcanzar con los propósitos que la conducirán al éxito e incrementar un alto nivel de rentabilidad gracias al buen desempeño laboral. Una buena gerencia estratégica en la entidad aportará positivamente a elevar el desempeño laboral del personal la cual será de forma efectiva y eficiente, marcando una orientación en donde los procesos son determinados a largo, mediano y corto plazo; fortaleciendo las metas determinadas como propósitos. Se considera el recurso humano el mejor aporte para incrementar el desempeño laboral, para lo cual es necesario guiarlos en dirección de una producción más alta y a que el personal se muestre satisfecho en su centro de trabajo, de tal manera que la gerencia estratégica se direcciona al manejo, productividad y orientación de los recursos para que no existan pérdidas y obtener ciertos niveles de productividad, de manera que sea más eficiente y eficaz. Es primordial que el desempeño laboral se encuentre ligada con una óptima administración del capital humano y las distintas capacidades de gestión para lograr la competitividad y oportunidades de desarrollo. La gerencia estratégica brinda el conocimiento y desarrollo adelantado a los directivos y trabajadores con respecto a la rentabilidad, posibilidades y el cómo elevar el desempeño laboral del personal, así como también conocer los riesgos que se presentaran en el proceso de desarrollo. Una gerencia estratégica de éxito en las distintas operaciones tales como el reclutamiento y clasificación del capital humano ayuda a que la entidad cuente con trabajadores de

calidad, que aporten a que la entidad logre alcanzar sus propósitos, así como incrementar su productividad y que se distinga por brindar un servicio de calidad.

En la Municipalidad los trabajadores han mostrado márgenes muy bajos de desempeño laboral debido a que los ambientes laborales no cuentan con las comodidades necesarias para brindar comodidad y seguridad al trabajador; la iluminación es escasa; falta de herramientas para el mejor cumplimiento de las tareas; falta de motivación al trabajador; los horarios de trabajo no son flexibles; la compensación salarial no cubre las expectativas del trabajador; la percepción de que no tiene oportunidad de crecer dentro de la entidad; la comunicación al interior de la entidad es deficiente; falta de liderazgo para trabajar en equipo; carencia de autonomía para tomar decisiones ante la presencia de dificultades.

Con respecto a la gerencia estratégica la Municipalidad es deficiente debido a que las funciones no se definen de manera clara con el objetivo de que se cumplan con las estrategias; no se tiene claro el tiempo que se debe tomar para cumplir cada labor; el trabajador no tiene claro cuáles son las metas que se deben cumplir a largo, mediano y corto plazo; falta de líderes para el desarrollo de cada función que facilite el cumplimiento en el periodo determinado; falta de estrategias de contingencia en caso se encuentren limitaciones en las estrategias delimitadas; determinar los recursos económicos, capital humano, técnicos y físicos.

Si en caso la Municipalidad no mejora los puntos antes enlistado seguirá contando con trabajadores que muestran bajos niveles en su desempeño laboral y una gerencia estratégica deficiente que no aporta al desarrollo de la entidad.

Es por lo anterior, que los directivos de la Municipalidad Distrital de San Marcos Provincia de Huari deben preocuparse por brindar ambientes de trabajo en óptimas condiciones laborales, con las herramientas y equipos necesarios para el mejor desempeño de las labores.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿De qué manera la gerencia estratégica influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?

1.2.2. Problemas Específicos

- a. ¿De qué manera la formulación de estrategias influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?
- b. ¿De qué manera la implementación de estrategias influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?
- c. ¿De qué manera la evaluación de estrategias influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer de que manera la gerencia estratégica influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a. Establecer de que manera la formulación de estrategias influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.
- b. Establecer de que manera la implementación de estrategias influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.
- c. Establecer de que manera la evaluación de estrategias influye en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

Justificación por su conveniencia:

Se basa en lo importante que es para la municipalidad reconocer si se viene realizando una adecuada gestión estratégica y conocer como esto influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Justificación práctica:

La investigación cuenta con recomendaciones que buscan dar solución a los diversos problemas que se han observado, problemas que vienen afectando ambas variables en estudio.

1.5. Delimitación del estudio

Delimitación geográfica: Municipalidad Distrital de San Marcos, distrito de San Marcos, provincia de Huari, departamento de Ancash.

Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Delimitación temporal: Desde abril a diciembre del año 2019.

Delimitación semántica: Gerencia estratégica y Desempeño laboral.

La gerencia estrategia es el sistema de concibe estrategias con el objetivo de alcanzar competitividad y utilidades elevadas en los medios el capital con el que se cuenta (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

El desempeño laboral es la mezcla de eficiencia y eficacia al hacer sus actividades fundamentalmente de sus puestos (Robbins & Judge, 2017).

1.6. Viabilidad del estudio

Se garantizó la viabilidad del estudio gracias a los recursos que se tuvo a disposición, como también gracias a las facilidades brindadas por la municipalidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Antecedentes internacionales

Valladares (2016) ejecutó la tesis “Modelo de gestión estratégica de proyectos para la Municipalidad de Turrialba”, la cual fue aprobada por el Instituto Tecnológico de Costa Rica. Costa Rica. La investigación tuvo como el establecer la propuesta de un modelo de gestión estratégica de proyectos para la Municipalidad. Es una investigación cuantitativa, tipo transversal. Se tuvo el cuestionario como instrumento. La investigación concluyó en que sé que requiere de un modelo de gestión estratégica de proyectos, que permita la ejecución eficaz y eficiente de los mismos que desarrolla la organización, mediante la estandarización de procesos y herramientas.

Fernández (2013) realizó la investigación titulada “Diseño del trabajo y desempeño laboral individual”, Universidad Autónoma de Madrid. España. Su objetivo fue aportar evidencia empírica acerca de la amplitud e intensidad de la relación entre diseño del trabajo y desempeño laboral individual. Es una investigación de diseño ex post facto. La población fue 373 trabajadores. Se tuvo el cuestionario como instrumento. Concluyó en que las características sociales del trabajo pueden cumplir un rol en cuanto a la explicación de los diferentes componentes del desempeño individual.

Antecedentes nacionales

Ataucusi (2017) realizó la investigación titulada “La gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria año 2015”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional De Huancavelica. Perú. Su objetivo fue determinar la relación de la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la municipalidad. Investigación descriptivo – correlacional. La población fue 77 trabajadores. El cuestionario fue su instrumento. La investigación concluyó en que existe una correlación positiva media entre la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria.

Esteban & Jurado (2017) realizó la investigación titulada “Gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de

Ascensión - año 2014”, Universidad Nacional De Huancavelica. Perú. La investigación tuvo como el determinar de qué manera la gestión estratégica y el trabajo en equipo se relacionan en el personal administrativo. Es una investigación descriptivo – correlacional. La población fue 30 personas entre funcionarios y personal administrativo. El cuestionario fue el instrumento. La investigación concluyó en que la gestión estratégica tiene una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión.

Machaca (2015) realizó la investigación titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015”, la cual fue aprobada por Universidad Nacional José María Arguedas. Perú. Su objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. Es una investigación no experimental, transaccional correlacional. La población fue 64 trabajadores. El cuestionario fue su instrumento. Concluyó en que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

2.2. Bases teóricas

Variable independiente: Gerencia estratégica

A. Definiciones

Hill, Jones & Schilling (2015) mencionan que la gerencia estrategia es el sistema que concibe estrategias con el objetivo de alcanzar competitividad y utilidades elevadas en los medios y el capital con el que se cuenta (p. 09).

Bernal & Sierra (2013) señalan que la gerencia estratégica es el proceso creativo de formular, ejecutar y estimular las decisiones por medio de las funciones directivas que posibiliten a una organización a alcanzar lo propuesto por medio de la diferenciación de los competidores (p. 217).

Hill & Jones (2011) manifiestan que la gerencia estratégica es los procesos de elaboración de estrategias con la finalidad de obtener ventaja competitiva y llevar a la práctica dichas estrategias (p. 09).

Cuestas (2010) establece que la gerencia estratégica se entiende como un grupo de decisiones y tácticas de dirección en la organización que incidan en los

individuos, con la finalidad de mejorar continuamente, en tanto se realice la planeación, ejecución y supervisión de las estrategias corporativas (p. 03).

B. Dimensiones

David (2013) señala que el proceso de administración estratégica se compone principalmente por tres etapas, las cuales son las siguientes:

a. Formulación de estrategias

Cuando se refiere al tema que mantiene relación con las estrategias se encuentra el tomar las decisiones para extender las actividades en nuevos comercios, también se hace referencia a que negocios no son rentables y por consecuencia se deben abandonar, es necesario conocer cómo se realizara la estipulación de los recursos, buscar la variabilidad y la extensión de sus actividades, mediante las estrategias se puede prevenir la adquisición de negocios no rentables, buscar la mejor manera de expandir sus actividades a mercados extranjeros, o la alternativa de crear una sociedad o buscar la fusión.

Es necesario que las empresas opten por estrategias alternas que brinden mayores beneficios debido a que las empresas no poseen recursos ilimitados. Cuando se decide por la implementación de una estrategia se ve comprometido determinados productos, recursos, tecnología y mercados de la empresa a un determinado plazo. Lograr obtener las ventajas competitivas que sean a largo plazo se determinara de acuerdo a las estrategias empleadas. Al decidir Para bien o para mal, las osadías estratégicas persuaden firmezas multifuncionales serios y sucesos inmarcesibles en una formación. Las interrupciones dirigentes mantienen la mejorada fase para alcanzar en su suma las influencias de sus medidas al expresar sus estrategias; y acarician la facultad para ocuparlos técnicas inapelables para su ejecución. La ejecución de la maestría exhorta que la obra determine íntegros cíclicos, origine políticas, explique a los valeres y clasifique amparos con la finalidad de que las maniobras se empleen. El empleo de maniobras denota desplegar un culto que gravite la maestría, instaurar una orden organizativa garantizada, redirigir las voluntades de marketing, preparar presupuestos, avanzar e introducir métodos de encuesta y reunir de honorarios de los encargados a la práctica organizacional.

b. Implementación de estrategias

La ejecución de la estrategia es generalmente conocida como la etapa de acción de la gestión estratégica. Ejecutar una estrategia consiste en desplazar a personal y gerentes con la finalidad de implementar estrategias hechas. Muchas veces se considera en la gestión estratégica una de las etapas más complejas dicha ejecución implica instrucción, responsabilidad y dedicación. Para que una ejecución sea exitosa requiere de la capacidad de los gerentes con la finalidad del incentivar al personal. Las estrategias hechas y no ejecutadas, son inútiles.

Para que la implementación de la estrategia tenga éxito es necesario considerar a las habilidades interpersonales. Las acciones empleadas para la implementación inciden en cada trabajador y gerente de la organización. El desafío de la ejecución es animar al personal y a los gerentes de toda la organización a trabajar con dignidad y fervor en la búsqueda de lo propuesto.

c. Evaluación de estrategias

La evaluación de estrategias es el medio fundamental que tienen los gerentes para reconocer si determinadas estrategias no están marchando como se debe. Debido al constante cambio de los factores intrínsecos y sobre todo de los factores extrínsecos, el gerente debe saber que las estrategias deben de ser modificadas según las circunstancias.

Es necesario realizar la evaluación de las estrategias para tener un control adecuado y asegurar el éxito a futuro. Cuando hay éxito también hay dificultades nuevas y diversas, las empresas condescendientes son propensas a extinguirse.

En las enormes organizaciones, para formular, implementar y evaluar las estrategias suceden en tres niveles de jerarquía: unidades empresariales y funcionales, corporativas, divisionales o estratégicas. Al promover la comunicación y la interrelación entre el personal y los gerentes en cada nivel, la gestión estratégica permite a la organización a funcionar competitivamente.

En la gran cantidad de pequeñas organizaciones y ciertas grandes organizaciones no tienen secciones de negocio estratégicas, solamente tienen unidades corporativas y funcionales. Sin embargo, los gerentes y el personal que pertenecen a esas secciones tienen que intervenir activamente en la gestión de la estrategia.

C. *Funciones de la gerencia estratégica*

Cuevas (2011) señala que la gerencia se muestra como un proceso, potestad de ser estudiado y detallada en expresiones de diversas funciones esenciales.

No obstante, es importante prevenir. Es necesario detallar y estudiar cada función del proceso por separado, es lo más conveniente para la gerencia. Como consecuencia, puede manifestarse como que el proceso gerencial consiste en varias funciones están divididas, que son ajustados.

Pues no es lo que parece, no obstante, el proceso, para su total comprensión, se debe subdividir y cada sección se discute por separado. En la praxis, un directivo frecuentemente emplea en simultáneo o continuamente, cada uno o ciertas funciones descritas a continuación:

a. Planeamiento

Está función se ejecuta en primer lugar. Después de que los propósitos son establecidos, los recursos requeridos para alcanzar lo propuesto por los planes. Los planes de una empresa establecen su rumbo y proporcionar un fundamento con la finalidad de incentivar el nivel de éxito posiblemente para cumplir lo propuesto.

b. Organización

Es la segunda función gerencial. Con la finalidad de ponerlo en la praxis y emplear los planes, después de que los han dividido, se requiere establecer una empresa. La gerencia tiene que establecer el tipo de empresa necesaria para cumplir objetivos de una empresa y los proyectos respectivos, que posibiliten hacerlo, ejecutarlo directamente sobre sus cualidades y la estructura de la empresa.

c. Dirección

Está función implica definiciones de motivación, liderazgo, orientación, incentivo y comportamiento. Pese a que estas definiciones conciben algo distinto, cada uno de estos señalan de manera clara que consideran a la persona de una empresa.

La dirección, por esta razón los gerentes son los encargados de incentivar al personal, de dirección las acciones de todos los individuos, determinar los medios de comunicación indicador e incentivar el liderazgo.

d. Control

La función de control es la última fase del proceso gerencial. El objetivo, contiguo es su medición, de manera cuantitativa y cualitativamente, el empleo respecto a los modelos de comportamiento y como fruto de establecer comparaciones, establecer, se requiere, actos correctivos que concuerden a las reglas determinadas. Está función guarda un estrecho vínculo con la función de planeamiento (p. 65).

D. *Proceso de la gerencia estratégica*

Serna (2008) establece que el análisis de todos estos factores de manera integrada es:

a. Los estrategas

Por lo usual, se define a los estrategas como individuos del alto nivel jerárquico (presidente o algún integrante del consejo directorio) estos son los responsables de determinar los propósitos y políticas organizacionales.

No obstante, dicha definición, en el interior de una perspectiva táctica, es muy reducido. Por tal motivo se entiende como estrategas a los individuos de una empresa que poseen las habilidades de tomar decisiones relacionada con el rendimiento a un corto, mediano y largo en una empresa.

b. Direccionamiento estratégico

Las organizaciones con la finalidad de desarrollarse, producir rentabilidad y continuar en el mercado deben tener un enfoque claro en su dirección, mejor dicho, es necesario establecer una dirección estratégica.

- Misión, es el planteamiento de propósito de una organización se diferencia de la competencia respecto a sus funciones, mercancías, mercados que soportan para lograr lo propuesto.
- Visión, son un grupo de ideas absolutas, en ciertas intangibles, que proporcionen una alusión donde la organización se dirige a largo plazo.

c. Formulación estratégica

Para ellos, es fundamental planear todos los proyectos estratégicos, establecer propósitos y las estrategias de todas las áreas funcionales en el interior de los planes, como el diseño de planes en curso establecidos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción tienen que reflejar en las estimaciones estratégicas, en pocas palabras, un plan estratégico real.

d. Índice de gestión

El rendimiento de una compañía tiene que ser controlada y auditarse. Para estos, con fundamento en los propósitos, tiene que definirse ciertas señales en los planes de acción le permitan controlar del rendimiento de la compañía.

Dicha medición se debe hacerse con frecuencia, de tal modo que se produzca un feedback adecuado en el proceso de planeación estratégica y posibilite, introducirse de una cultura estratégica.

e. El proceso de planificación estratégica en cascada

Este tipo de planeación estratégica se inicia de lo probable que el proceso estratégico pueda ser repartido en cascada en cada uno de los niveles organizativos.

Comienza desde el rango más alto de la compañía – planeación corporativa- en donde se establecen las convicciones organizacionales, los valores, misión y visión, los propósitos. Dicha planeación, a futuro, tiene más estabilidad.

El segundo nivel se integra por elementos estratégicos de la empresa o planeación funcional- en el cual se establecen la misión, propósitos y tácticos a un mediano plazo.

El tercer nivel es donde los propósitos y los tácticos se proyectan a un corto plazo. Su cargo esencial es el empleo adecuado de planes de acciones a nivel funcional.

f. Difusión y alineación estratégica

Una vez establecido el plan estratégico, previo a ser empleado deben introducirse en cada parte de la compañía. En todo el plan estratégico la

comunicación es vital para que todo el personal se sienta identificado con su cargo en el empleo del plan y se sienten comprometidos con la compañía. Alinear todas las estrategias, procesos, individuos y los usuarios en el plan estratégico hará posible una garantía de visión compartida, orientándolo al éxito (pp. 56 – 57).

E. El pensamiento y la gerencia estratégica

Bernal & Sierra (2013) manifiestan que el gerente actual tiene que introducirse a contextos reales, interrelacionarse con el personal y los clientes y propiciar propósito estratégico que no es otra cosa diferente a asumir los retos del futuro con creatividad.

La nueva gerencia tiene como una de sus principales tareas difuminar el pensamiento estratégico entre las diversas áreas de la organización. En este sentido, la idea estratégica en la gerencia de una compañía es la organización de ideas creativas en el interior de un enfoque general que haga posible a una empresa seguir hacia un largo plazo de un modo creativo, eficaz y sostenible.

El propósito del pensamiento estratégico en la gerencia es colaborar orientar los esfuerzos para reforzar el funcionamiento de la compañía y de esta manera enfrentar los retos a largo plazo, tanto pronosticable como no, para adaptarlos hacia un futuro. Mejor dicho, es la base para la toma estratégica

En este sentido, en la actualidad las organizaciones requieren una gerencia estratégica, lo cual la gerencia estratégica enfatiza en la formulación, implantación y evaluación de la estrategia de forma creativa.

A continuación, se presentan cinco tareas de la gerencia estratégica de su competencia:

- Llevar a cabo una visión estratégica a cuál se dirija la empresa, para brindar una orientación a futuro, proyectar en qué tipo de organización se desea llegar y transmitir un curso de acción a una meta establecida.
- Establecer propósitos, mejor dicho, transformar una visión estratégica en frutos particulares del rendimiento que tiene que alcanzar la empresa.
- Concebir una estrategia con el objetivo de alcanzar los frutos requeridos.
- Llevar a la práctica y emplear la estrategia seleccionada de modo efectivo.

- Evaluar el desempeño y comenzar los arreglos correctivos de la visión, la dirección a futuro, los propósitos, las tácticas y ponerlas en práctica, a expectativas de los entornos cambiantes, enfoques nuevos y nuevas oportunidades (p. 215).

F. Perfil del gerente estratégico

Hill & Jones (2011) mencionan que los gerentes son el elemento principal para la formulación de las estrategias. Los gerentes en lo personal son responsables de elaborar las estrategias con la finalidad de tener competitividad y llevar a cabo las estrategias.

En un buen número de compañías existen un par de tipos de gerentes: los gerente o directores generales, quienes tienen a cargo todo el rendimiento de la compañía o en otros en ciertas áreas, y los gerentes funcionales, quienes tienen a cargo la supervisión de una determinada actividad, mejor dicho, un trabajo como contabilidad.

Una organización es un conjunto de funciones o áreas que laboran en conjuntos con la finalidad de conducir al mercado un bien o servicio determinado. En caso de una compañía brinda diversas clases de bienes y servicios, a menudo de duplicar dichas funciones y crear diversas áreas independientes con la finalidad de administrar a cada bien o servicio. Los gerentes generales de dichas áreas son los encargados del producto en especial. Los gerentes generales se muestran más preocupados por la estabilidad de la compañía o área a su cargo, son responsables de la toma de decisiones como realizar ventajas competitivas y alcanzar más utilidades con los medios y capital disponibles. Una empresa posee diversas divisiones. Hay tres niveles esenciales en la administración: corporativo, de negocio y funcional. En los dos primeros niveles están los gerentes generales. Sin embargo, su papel estratégico difiere respecto a sus cargos (p. 09).

G. El trabajo gerencial

Cuestas (2010) señala que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial:

- a. Normativo

Especifico las expectativas que se tiene del gerente y se relacionan con las funciones tradicionales de la administración las cuales son la planificación, organización, coordinación y control.

b. Descriptivo

A partir de una perspectiva, la labor del gerente se orienta en tareas que personalmente deben realizarlas, las que clasifican en cuatro categorías:

- Personales, repartir su tiempo, crecer profesionalmente y saber manejar las situaciones.
- De interacción, se clasifican en: directivas, informacionales y decisionales.
- Labores de administración, elaborar informes, supervisar los procesos y políticas y la gestión del presupuesto.
- Técnicas, comprende la ejecución de instrumentos y el empleo de destrezas técnicas para dar solución a las deficiencias (p. 59).

H. *Habilidades de un gerente estratégico*

Cuestas (2010) menciona que las habilidades son las siguientes:

- Las habilidades técnicas, comprende la habilidad de para utilizar los saberes para realizar una labor en particular. Implica una serie de conocimientos, habilidad técnica.
- Las habilidades humanas, es la habilidad del gerente para realizar una labor eficiente como integrante de un equipo y alcanzar una colaboración en el interior del grupo que maneja.
- La habilidad conceptual, tratan en la habilidad para captar la compañía en total, identificar factores, la interacción entre los integrantes, que pueden o no incidir en ellos.

Además, la mezcla adecuada de las tres habilidades detalladas previamente tiene cambios en tanto la persona prospera en la compañía, a partir el nivel jerárquico más alto. En tanto los niveles inferiores es necesario tener más conocimientos que en los niveles medio y alto, la necesidad de tener dicho conocimiento se incrementará en la medida que se escala en la organización (p. 60).

I. Gerencia operativa y gerencia estratégica

Gimbert (2010) menciona que en el caso que un gerente este preocupado y ocupado por el motivo de que un usuario no haya efectivo una suma elevada de dinero o ha habido un conflicto entre individuos con altos cargos en su grupo. ¿está realizando una gestión estratégica? Sin embargo, todas estas deficiencias tienen que resolverse lo más pronto posible para que la empresa funcione adecuadamente y muestre los frutos esperados.

a. Gerencia operativa

Son tan importantes los problemas operativos que una empresa puede desaparecer si no los resuelve bien. Por ello la gerencia operativa absorbe casi todas las horas de un día empresarial, su solución no es sencilla y por el contrario tiene que solucionarse antes de que se ponga en riesgo en un largo plazo a la compañía.

En tal caso, ¿Cuáles son las diferencias entre la gerencia estratégica y la operativa? Son varias, las cuales nos definen perfectamente la frontera entre ambas gestiones. Una muy obvia es que la gerencia operativa es un enfoque a corto plazo, a razón de ello se menciona que es “gestionar el día a día”. Las deficiencias operativas aparecen hoy y requieren una rápida solución de tal manera que no incidan en la empresa.

b. Gerencia estratégica

Por el contrario, la gerencia estratégica tiene está definido en un enfoque a futuro. Trata que la organización continúe siendo competitiva luego de un periodo largo, continúe adaptando óptimamente ante situaciones que la competencia después de años.

Lógicamente este “largo” periodo de tiempo está sujeta del tipo de decisión estratégica en que consista. Se puede tomar decisiones estratégicas a un año o más años. Obviamente, cuanto más largo es el plazo de la decisión estratégica más difícil es analizar el entorno, este se desenfoca cada vez más, viéndose con menor nitidez sus aspectos clave.

Por ello se tiende a tomar decisiones estratégicas a no muchos años, así como por ello se revisa la estrategia decidida al menos de forma anual; o incluso, con más frecuencia si se producen cambios imprevistos en el entorno.

Otra diferencia entre la gerencia operativa y la estratégica es que la operativa por lo general tiene una visión práctica y reservada de la organización. En cambio, en la segunda se mira el exterior y también lo interior de la organización. Es necesario que la gestión estratégica tenga una visión de todos los departamentos de la organización (pp. 22 – 23).

J. Tipos de gerentes estratégicos

Hill & Jones (2011) mencionan que hay ciertos tipos de gerentes estratégicos, que se señalarán a continuación:

a. Gerentes de nivel corporativo

El nivel corporativo de la administración se encuentra conformado por el encargado de la presidencia, alta dirección y personal de la corporación. Estas personas abarcan la cúspide de los rangos en el procedimiento de tomar las decisiones en la empresa. El presidente es la mayor autoridad. Juntamente con otros dirigentes de alto rango, la responsabilidad de los gerentes corporativos es realizar una supervisión del desenvolvimiento de las estrategias para la empresa en su totalidad, establecer los propósitos de la organización, indicar que negocios se iniciarán, determinar medios hacia los diversos negocios, enunciar y ejecutar estrategias que conlleven negocios propios y dirigir la empresa en general.

La gerencia corporativa también brinda una relación entre los individuos que controlan el desenvolvimiento estratégico de una organización y los dueños o accionistas.

Particularmente el presidente, puede considerarse junto a ciertos gerentes corporativos como intermediarios de los accionistas. En ellos cabe la responsabilidad de garantizar que las estrategias de negocio y corporativas de la organización son coherentes con el aumento de las utilidades e incremento de la rentabilidad. De modo contrario, es posible que los accionistas soliciten a la presidencia la rendición de cuentas de las actividades que han originado este suceso.

b. Gerentes del nivel negocios

Una uniformidad de negocios es una disgregación propia (con sus mismas obligaciones, por ejemplo: área de producción, de finanzas, de compras y mercadotecnia) que brinda un bien o servicio hacia un mercado establecido. El gerente de negocio es quien dirige dicha disgregación.

La función estratégica de esta gerencia es interpretar las manifestaciones y propósitos de parte de la directiva y el grado corporativo en estrategias específicas para negocios propios.

En dicha gerencia, el propósito fundamental es ocupar el primer o segundo lugar en el negocio en su totalidad ante otros competidores. Los gerentes de cada área establecen las características de un tipo de negocio que sea coherente con dicho propósito.

c. Gerentes del nivel funcional

Este tipo de gerentes cuentan con la responsabilidad de las labores y actividades determinadas de negocio (compras, elaboración de bienes, servicio al cliente, factores humanos, entre otros.) que forman parte de una organización o una de sus disgregaciones. Por ello, el entorno de responsabilidad de un gerente funcional usualmente se encuentra concertada hacia una acción de la organización, a la vez que hacen un seguimiento a la actividad de un área o la organización en general.

A pesar de que no recae en ellos la responsabilidad del desempeño total de la empresa, este tipo de gerentes tienen una máxima función estratégica: exponer estrategias funcionales en su departamento que aporten en el logro de objetivos estratégicos impuestos por los gerentes corporativos. Así mismo, una obligación de la misma significancia para la gerencia operativa es la ejecución de estrategias: la estrategia de negocios y corporativos (pp. 10 – 11).

K. El gerente como estratega

Mochón, Mochón & Sáez (2014) mencionan que dentro de las diversas facetas del gerente se encuentra su desempeño como estratega el cual consta de lo siguiente:

El aspecto estratégico de la directiva hace mención a su aptitud de hallar propósitos que guíen las actividades de la empresa. En este caso, la directiva debe hallar situaciones oportunas en el ambiente en el que realiza las actividades o pueda enfocarse en la operatividad de la misma empresa.

La instauración de objetivos a un futuro lejano y la estructura de senderos para lograr las estrategias, son imprescindibles para que la empresa subsista.

Las situaciones oportunas se encuentran ahí, no son creadas por el dirigente, sin embargo, en él recae la responsabilidad de percibir las como aquellas oportunidades. La estrategia abarca una conceptualización del ambiente que discrepa de ser insignificante, debido a que implica un significativo ánimo de expresión, que es fundamental para tomar en cuenta algunos rasgos o atributos de la realidad que usualmente son ignoradas por la mayor parte de los individuos. Por esto, se puede mencionar que, debido a su faceta como estratega, el emprendedor asimila y tiene la capacidad de hacer uso de las oportunidades que se manifiestan en su ambiente de realización de negocios. Todo dirigente debe tener esta faceta como mínimo en un nivel bajo (p. 424).

L. Lineamientos gerenciales

Hellriegel, Jackson & Slocum (2005) mencionan que los gerentes que comprenden lo que impulsa a los trabajadores y lo que debilita su motivación, posee un buen fundamento para determinar y corregir los motivos de las problemáticas de desempeño e insatisfacción. A continuación, mencionaremos de manera resumida ciertas explicaciones prácticas propuestas por las teorías y estudios expuestos:

- Informar claramente la misión de la empresa a los trabajadores y expresar la forma en la que su aporte a la empresa colabora en la realización de su misión.
- Implantar las conductas y alcances de desempeño que se requieren y detallar la manera en la que se les recompensaría.
- Proyectar puestos con una elevada capacidad de motivación.
- Brindar un feedback constante y productivo.
- Brindar una compensación por las conductas y los efectos anhelados.

- Brindar compensaciones que sean significativos para los trabajadores.
- Brindar igualdad de compensación.
- Identificar que cada individuo es diferente (pp. 410 – 411).

M. Gerencia estratégica y competitividad

Chiavenato & Sapiro (2011) señalan que según el orden jerárquico el gerente que está arriba que promociona la creación del mencionado es el que tiene la labor de valorarlo. Dicho gerente también deberá llamar a todos los involucrados con el plan con el fin de que colaboren en programas y proyectos que realicen cada táctica planteada, aun aquellas de negociación que pretenden la ejecución.

Dado que la táctica es una exploración intencional de un plan de acción para llevar a cabo y moderar un provecho competitivo de la empresa, dicha exploración tiene que ser didáctica que parta desde el “quiénes somos” y “con que contamos” actualmente. La competencia directa es en realidad los que son muy similares a nuestra empresa. Las discordancias entre nuestra empresa y la de los rivales por así decirlo, integran la fuente del provecho competitivo. El que nuestra empresa sobreviva vuelca su esperanza en que conserve la universalidad del mercado, pero, para desarrollarse y surgir, necesita ampliar el mercado donde conserva un provecho sobre cada rival y sobre todos ellos. De esta manera, la gerencia estratégica es el fundamento de la competencia estratégica y sus elementos esenciales son:

- Aptitud para entender el comportamiento competitivo como un todo, donde los rivales, los usuarios, el capital monetario, los recursos y los individuos se relacionan entre si constantemente.
- Aptitud para utilizar ese entendimiento como estrategia de tal modo que podamos pronosticar la influencia del movimiento estratégico frente equilibrio competitivo y si será positivo o negativo.
- Bienes aptos para utilizarse todo el tiempo en nuevos usos, incluso cuando el provecho se pueda ver en un largo tiempo.
- Aptitud para evitar riesgos y generar provecho con firmeza y precisión necesarias como para acreditar lo que se pueda invertir.

- Aptitud para estar presto cuando se le requiera.

La gerencia estratégica es esencial si hablamos de la intención estratégica, la misión organizacional y la visión de futuro de la empresa. Debido a ella, el diseño de la estrategia posibilita que las acciones estratégicas sean exitosas y que, el llevarlas a cabo asegure la competitividad estratégica de la empresa. (p. 248 – 249).

Variable dependiente: Desempeño laboral

A. Definiciones

Robbins & Judge (2017) mencionan es la mezcla de eficiencia y eficacia al hacer sus actividades fundamentalmente de sus puestos (p. 576).

Mochón, Mochón & Sáez (2014) indican que el desempeño laboral es el resultado final que se ha obtenido al realizar una actividad (p. 486).

Koontz & Weihrich (2013) establecen que el desempeño laboral es hacer las tareas o lograr las metas y depende principalmente del esfuerzo realizado (p. 288).

Hellriegel, Jackson & Slocum (2009) escriben que el desempeño laboral es cuando los empleados por lo general confían en los otros y los aceptan y están concentrados en alcanzar sus metas (p. 576).

B. Dimensiones

Huillca (2017) señala que para el desempeño laboral las dimensiones son:

a. Trabajo en equipo

Es la agrupación de personas que posee destrezas adicionales y laboran conjuntamente para lograr un propósito, debido a lo que se apoyan entre ellos y consiguen un compromiso conjunto. Sus indicadores son los siguientes:

- Compromiso.
- Coordinación.
- Confianza.
- Complementariedad.

b. Capacidad

Son grupos compuestos de destrezas y conocimiento grupal, el que consolida la realización de tareas utilitarias a través de procedimientos de organización. Sus indicadores son los siguientes:

- Entendimiento.
- Destrezas sistemáticas.
- Destrezas para solucionar dificultades.

c. Empatía

El carácter de la empatía radica en percatarse de los sentimientos de las demás personas sin que nos lo digan. Dado que las demás personas en escasas ocasiones nos comunican como se sienten, pese a todo ello, se encuentran mostrándolo constantemente mediante gestos, su tonalidad de voz y otros medios expresivos de modo no verbal. Así mismo la facultad de asimilar estas tenues maneras de comunicación requiere de la participación competitiva de emociones fundamentales tales como la conciencia individual y el control propio. Sin la facultad de percibir nuestras propias emociones o de no permitir que estas nos sobrepasen nunca llegaremos a implantar una conexión con la situación anímica de otros individuos. Sus indicadores son los siguientes:

- Sentir.
- Expresar.
- Comprender.

d. Comunicación

La última mención que queremos hacer respecto a la comunicación es que comprende la comunicación organizacional (todas las pautas, estructuras y métodos comunicativos de una empresa) y así mismo la comunicación interpersonal (aquella dada entre dos o más individuos). Estas dos clases de comunicación son sustanciales. Sus indicadores son los siguientes:

- Comunicación organizacional.
- Comunicación interpersonal.

C. Establecimiento de las expectativas del desempeño laboral

Whetten & Cameron (2011) manifiestan que la función que tiene el directivo de establecer expectativas claras, y después hablaremos de su función de permitir que los participantes de una agrupación laboral satisfagan dichos requerimientos.

Según este estudio, el principal consejo para lograr un buen comienzo consiste en preguntar al jefe que es lo que espera exactamente de usted, y como debe hacerlo. De hecho, existe una correlación negativa entre el nivel del puesto de alguien dentro de la organización y las probabilidades de recibir una descripción del puesto o de las expectativas detalladas del desempeño. Con mucha frecuencia la actitud del jefe es “se paga a la gente para que sepa sin que se le explique”.

La directiva debe iniciar a diagnosticar el ambiente de motivación de su entorno laboral a través del cuestionamiento: ¿hay convenio y aceptación de las probabilidades de desempeño? La base de un plan de motivación eficaz es una adecuada instauración de metas.

Una gran cantidad de estudios de desempeño laboral que instauran metas es sustancialmente más alta que aquellas agrupaciones que no lo hacen. La teoría del establecimiento de metas plantea que estas se acoplan a un mejor desempeño porque dinamizan los empeños, orientan el interés y motivan la insistencia y el crecimiento estratégico. La relevancia de la implantación de objetivos es tan conocida que se ha agregado a diversos instrumentos precisos de dirección, tal como la administración mediante objetivos.

Aplicado el proceso de la implantación de metas, esto indica que se debe pensar de manera cuidadosa la forma en que se establecerán las metas. El aspecto principal para ser eficaces, es que las metas deben ser comprendidas a la vez que asumidas. Al respecto, las investigaciones revelan que es más posible que los subalternos favorezcan las metas si se consideran como elemento de dicho procedimiento. Se ha demostrado que el desempeño laboral es mayor cuando los miembros eligen sus metas que cuando estas se les asignan (p. 332).

D. Importancia del desempeño laboral

Werther & Davis (2014) establecen que la función del personal se ha transformado es un elemento importante en las empresas ya que uno de los

desafíos fundamentales de los gerentes es tener conocimiento del valor que añade cada empleado a la organización, así como la confirmación del cumplimiento de los propósitos organizacionales y la contribución a los efectos concluyentes.

Debido a estos motivos, es preciso que cada empresa posea un plan determinado de análisis de desempeño, en el que cada interventor y director verifique el progreso, logro, problemas por los que todo trabajador pasa en sus puestos laborales. Dicho plan puede originarse mediante una opinión del trabajador que desea conocer si ha alcanzado los propósitos establecidos, sus opiniones en general, y en la situación, proposiciones acerca de buscar la mejora de la productividad, después, este material ha de ser revisado y autorizado por su superior intermedio, y por último por el encargado de la gerencia de cada área. Respecto a las opiniones del gerente e interventor, el trabajador adquiere una puntuación que podría ser excelente, satisfactorio o insuficiente, en algunas ocasiones.

Las ventajas se adquieren cuando se analiza de manera sistémica son diversos:

- Aclarar los propósitos y finalidades del área al que corresponde el trabajador.
- El trabajador sabe la dirección del área y la organización.
- Consiente identificar los recientes programas y ocasiones oportunas que se brindan a los trabajadores.
- Definen de manera clara y conjunta los propósitos, finalidades e índices dentro del área de trabajo.
- Consiente catalogar los medios que se encuentran aptos o se necesiten para alcanzar los propósitos.
- Conformar un criterio registrado textualmente de los efectos de cada trabajador, lo que consiente decidir acerca del método profesional, asensos y retribuciones.

- Perfeccionamiento de la expresión comunicativa y comprensión entre directivo y empleado, mejor dicho, intercambiar perspectivas acerca de la empresa y las actividades del día a día (p. 218).

E. Control del desempeño laboral

Robbins & Coulter (2014) mencionan que los encargados de la gerencia quienes administran individuos deben preocuparse en inspeccionar que el desempeño laboral cuente con la medida y calidad requerida para que los propósitos de las organizaciones se realicen. ¿Qué realiza la gerencia para conseguirlo? Afianzarse en el procedimiento de supervisión: haciendo una medición del desempeño verdadero, haciendo comparación con el modelo estandarizado (o las perspectivas) y enmendándolo si fuese preciso hacerlo. A continuación, se mencionan los controles de desempeño laboral:

a. Retroalimentación eficaz sobre el desempeño

Usualmente, el motivo es que queremos tener el conocimiento de dónde nos encontramos con respecto a lo que deseamos realizar y/o alcanzar en nuestras labores. Deseamos conocer cómo estamos realizándolo. La gerencia debe brindar feedback a sus trabajadores, justamente para que ellos puedan saber si su desempeño está siendo el correcto. En el momento que se da el feedback acerca del desempeño, las dos secciones necesitan sentir que la otra les escucha, comprende y respeta; solamente de esa manera se pueden obtener efectos favorables. No obstante, algunas veces, el feedback acerca del desempeño no produce efectos ansiados. En esos casos, quizá resulte preciso poner en marcha actividades instructivas para llevar a cabo la situación problemática.

b. Uso de acciones disciplinarias

Afortunadamente, no son muchos los trabajadores que hacen tan perjudicial su labor para necesitar una corrección sensata. A pesar de todo, en ocasiones se requiere realizarlo. Cuando se presentan los problemas disciplinarios, es fundamental que los encargados de la gerencia sepan los lineamientos de la organización con relación a la obediencia. ¿Hay algún proceso para tratar con un desempeño de trabajo inapropiado? ¿Qué sucede si el desempeño o la conducta problemática no se perfecciona aún con las observaciones? La utilización de actividades correctivas jamás es sencillo y

apacible, sin embargo, la magnitud correctiva se puede usar para supervisar y también para enmendar el desempeño laboral y los conformantes de la gerencia deben tener el conocimiento de la manera de realizarlas (p. 273).

F. Objetivo de la evaluación del desempeño laboral

Robbins & Judge (2017) mencionan que se distinguen los requerimientos de entrenamiento y crecimiento. Señalan las capacidades y habilidades de los trabajadores que son inapropiadas y para las que se podrían realizar programaciones de corrección. Así mismo estas evaluaciones desempeñan el objetivo de otorgar un feedback a los trabajadores respecto a la observación de la empresa en cuanto al desempeño de este. De la misma manera, son consideradas el fundamento para destinar compensaciones. Frecuentemente estas evaluaciones establecen decisiones como, por ejemplo: la persona que adquiere un aumento salarial merecedor tales como otras compensaciones.

Los criterios que escoja la directiva para la calificación del desempeño de un trabajador poseerán mucho dominio en lo que este realice. Los tres grupos más conocidos de criterios son los efectos de las actividades personales, conductas y particularidades.

a. Efectos de las actividades personales

Si el resultado es más valioso que los recursos, entonces la gestión deberá hacer una evaluación de los efectos de las actividades del trabajador. Si se hace uso de los estos, el gerente de área tendría que pasar por una evaluación con respecto a la magnitud de su producción, pérdidas producidas y el coste unitario de la producción. Igualmente, un encargado de ventas sería evaluado en cuanto al número de ventas en la zona, el aumento dinerario debido a sus comercializaciones y la cantidad de acuerdos comerciales recientes que haya obtenido.

b. Conducta

Generalmente, es dificultoso distinguir efectos en especial que se relacionen de manera directa a las ejecuciones de un trabajador. Esto resulta verídico parcialmente en los trabajadores que laboran en cargos de asesor o asistencia y en las personas dedicadas a la parte fundamental de la labor grupal.

La evaluación grupal sobre el desempeño de este sería factible, sin embargo, sería complejo identificar claramente el aporte de cada colaborador.

c. Particularidades

El grupo de criterios más vulnerables, a pesar de ser de los más utilizados por la organización, es aquel de las particularidades propias. Mencionamos que es el más vulnerable debido a que se encuentran más distantes al desempeño verdadero de la labor por sí misma. Dentro de ellas encontramos una correcta postura, demostrar certidumbre, ser franco, percibirse atareado, o contar con una vasta experiencia, las cuales pueden tener relación o no con los efectos favorables de la actividad, sin embargo, sólo una persona inocente no notaría que estas particularidades son usadas frecuentemente para la evaluación del grado de desempeño de un trabajador (pp. 576 – 577).

G. *Diagnóstico de problemas en el desempeño laboral*

Whetten & Cameron (2011) señalan que iniciaremos por analizar la manera en que la directiva incrementa sus talentos para identificar situaciones problemáticas.

Los inspectores suelen tomar en consideración que la razón de un desempeño laboral inapropiado es la ausencia de estímulo. Mejor dicho, cuando los trabajadores no logran el desempeño esperado, los inspectores tienden tomar en cuenta que esa conclusión es debido a un empeño escaso, que generalmente se muestra como ausencia de atención o responsabilidad. La inclinación a realizar presunciones con respecto a las razones de las situaciones, sin verificar, es algo que los especialistas en psicología llaman asignación.

Usualmente los inspectores consideran que si laboran de forma más ardua lograrán un desempeño mejor, entonces creen que pueden instaurar sus experiencias a otros cargos y áreas laborales. La dificultad de este punto para identificar situaciones problemáticas es que dirige a efectos simples. Consideraremos un grupo de circunstancias de trabajo cada vez más común, que ilustra la precisión de “inclinarse e inspeccionar las raíces” del inadecuado desempeño laboral percibido.

Las investigaciones sobre este tema revelan que la directiva suele ejercer mayor presión sobre un individuo si creen que esta no expone de manera

intencional la expectativa de desempeño, que cuando creen que dicha postura se debe a elementos exteriores y cuyo control escapa de las manos. En ocasiones, la directiva excusa la decisión de un plan de influencia con origen en la posición negativa del subalterno, en su oposición a las autoridades o carencia de compromiso.

La eficaz instauración de metas posee tres elementos fundamentales: su procedimiento, particularidades y por último el feedback (p. 326).

H. Método de evaluación del desempeño laboral

Robbins & Judge (2017) mencionan a continuación, ¿Cómo se realiza la evaluación del desempeño laboral y cuáles son los métodos característicos de dicha evaluación?

a. Ensayos escritos

Tal vez la estrategia más simple radique en describir las debilidades, fortalezas, potencial, y desempeño del trabajador, así mismo realizar recomendaciones para su mejoría. Para redactar este tipo de textos no es necesario estructuras complejas ni largas capacitaciones. No obstante, es posible que con esta estrategia una evaluación eficiente esté basada en los talentos de escritura de quien evalúa, tanto como el grado de desempeño verdadero del empleado.

b. Incidentes críticos

Enfocan el interés de la persona evaluadora en las disimilitudes existentes entre realizar una labor con y sin eficacia. Este da una descripción de la actividad del empleado que ha sido eficaz o ineficaz en alguna circunstancia, mencionando tan sólo comportamientos determinados. Estos ofrecen un grupo de ejemplificaciones que son útiles para manifestar a los trabajadores las conductas esperadas y así mismo para distinguir a los que requieren perfeccionar este aspecto.

c. Escalas de puntuación gráfica

Son considerados uno de los primeros métodos y más extendidos de puntuación gráfica. Quien evalúa percibe un grupo de elementos de desempeño, tales como la calidad y cantidad de actividad laboral, la dimensión de los

conocimientos, la participación, la colaboración y la decisión y realiza una puntuación mediante escalas. Las cuales pueden señalar cinco puntajes, de forma que los conocimientos acerca de las labores se calificarían del 1 al 5.

d. Escalas de puntuación basadas en el comportamiento (EPBC)

Mezcla los factores fundamentales de las estrategias de incidentes críticos y de escala de puntuación gráfica. Se realiza una evaluación calificando a las personas respecto a reactivos, que pueden ser verdaderos comportamientos en las labores y no características o detalles en general. Para su elaboración, primero los participantes deben brindar determinados ejemplos de comportamientos eficaces y no eficaces, que se simbolizan mediante un grupo de aspectos del desempeño con grados cambiantes de calidad.

e. Comparaciones forzadas

Estas realizan la evaluación del desempeño de acuerdo al desempeño de otro u otros trabajadores. Se refiere a un instrumento de medición específico, más que general. Los dos tipos de comparaciones más usadas son:

- La clasificación grupal, necesita que la persona evaluadora posiciones a los empleados en una clasificación específica, es decir, si se tienen a veinte trabajadores, sólo cuatro estarían en la primera quinta parte y, por supuesto que cuatro quedarían dados a la quinta parte al inferior.
- El método de clasificación individual, establece un orden de los empleados en un rango específico, como, por ejemplo, si se tienen treinta empleados, señala que la disimilitud entre el primero y segundo es igual a la dada entre el número veintiuno y veintidós. A pesar de que algunas personas pueden unirse cercanamente, no se considera el empate. El resultado es un claro orden de los trabajadores, desde el que posee el desempeño más alto hasta el más bajo (p. 578).

I. Relación entre satisfacción y desempeño laboral

Newstrom (2007) menciona que ciertos gestores se afianzan a un mito antiguo que señala que el desempeño laboral es siempre conducido mediante una elevada satisfacción. No obstante, este supuesto no es acertado. Realmente, los trabajadores satisfechos pueden poseer una productividad de nivel alto medio o

bajo y posiblemente continúen con aquel grado de desempeño que generó en ellos una satisfacción. El contacto entre satisfacción y desempeño es más dificultoso que tan solo un camino de la “satisfacción conduce al alto desempeño”.

Un dato más específico del contacto general es que el desempeño elevado aporta a una elevada satisfacción laboral también. Un desempeño mejor tiende a guiar hacia retribuciones mayores ya sean en el aspecto económico, social o psicológico. Si esta se considera correctas e imparciales, entonces mejora el grado de satisfacción debido a que los trabajadores sienten motivación en cuanto a sus esfuerzos. Por otra parte, si las retribuciones son consideradas insuficientes para el grado de esfuerzo, la insatisfacción aumentará. Sea el caso que sea, el grado de satisfacción suele llevar a cabo una mayor o menor responsabilidad, algo que influye el trabajo y desempeño.

El efecto es una etapa de desempeño, satisfacción y esfuerzo que trabaja continuamente. El efecto para la gestión es que, al poner sus esfuerzos en hacer más llevadero el desempeño laboral, posiblemente resulta como secundario la satisfacción y responsabilidad.

Por otro lado, se origina un ambiente distinto si el desempeño es mínimo. Los trabajadores posiblemente no obtengan las retribuciones de las que tienen expectativas, algo que se ve manifestado por la insatisfacción. En estos aspectos, el trabajador podría mostrar uno o más comportamientos desfavorables como el ausentismo, las faltas, tardanzas, hurtos, agresiones, o una carente población en la organización (p. 208).

J. Participación laboral y compromiso organizacional

Robbins & Coulter (2014) mencionan que la participación laboral se relaciona con el grado en el que se relaciona el trabajador con su empleo, su disposición reiterativa a ayudar, y la creencia de que su desempeño laboral es muy valioso dentro de la empresa. Los trabajadores con un gran rango de participación laboral se reconocen con su empleo y sienten preocupación verdadera por las tareas que desempeñan. Su posición asertiva permite que desarrollen eficazmente sus labores. Ha sido establecido que, tratándose de elevados rangos de participación laboral, se producen menos faltas por parte del

personal, menor incidencia de cartas de renuncia, y el trabajador está muy vinculado a su empleo.

El compromiso organizacional es el nivel en que un trabajador se reconoce de manera especial con una empresa, con sus fines y metas y tiene la intención de seguir trabajando en ella por un largo periodo. Si por un lado la participación laboral alude a reconocimiento del trabajador para con su empleo, el compromiso organizacional alude a la semejanza y simpatía existente entre empleador y empleado. Los estudios muestran que el compromiso organizacional funciona como una suerte de remedio ante el ausentismo y rotación de personal al minimizarlos y ciertamente, un buen índice es la satisfacción laboral. ¿Por qué? es factible que sea debido a que el compromiso organizacional es una solución duradera y amplia si hablamos de la organización en comparación del rango de satisfacción respecto a un puesto laboral específico. Pero, aun con todo ello, el compromiso organizacional ha sido cada vez menos relevante si nos referimos al aspecto laboral, dado que, actualmente, los trabajadores están por tiempo determinado en una empresa, aunado a ello la relación empleado-empleador ha evolucionado a través del tiempo. Aun cuando el deber del trabajador para con la empresa haya variado demasiado y no se le de tanta importancia como antes, los estudios referidos a lo percibido de respaldo organizacional (convicción popular entre los trabajadores referida a su valor para la entidad y el compromiso de esta para con sus necesidades) señalan que el compromiso de la organización hacia el empleado es positivo. Elevados rangos de apreciación de respaldo organizacional encaminan a una elevada satisfacción laboral y la mínima rotación de personal (pp. 452 – 453).

K. Involucramiento del empleado

Robbins & Coulter (2014) señalan que los directores desean un intrínseco vínculo entre trabajadores y su empleo, aunado a ello también el que se sientan a gusto y deseosos de llevar a cabo sus asignaciones. Al mencionado término se le denomina involucramiento del empleado.

Los trabajadores que tienen un gran involucramiento vuelcan todo su carisma y energía en el ejercicio de sus funciones ligándose de esta forma con el empleo. En sentido opuesto aquellos individuos que no se relacionan con su empleo, solo van a estos a cumplir con el horario laboral, sin mostrar ninguna

pasión al ejercer sus tareas. Determinada investigación concluyo que en la mayoría de los empleados se vieron patrones que ayudan al involucramiento del trabajador, tales como valores, la labor que desempeña, buen clima laboral y familiar, salario justo, los colegas laborales, incentivos, escala laboral, flexibilidad en el empleo, metas, y crecimiento profesional.

Son diversas las ventajas de tener trabajadores muy involucrados en el empleo. En primera instancia, estos trabajadores están más predispuestos a lograr un desempeño más notable que sus demás colegas que no se involucran demasiado. Punto aparte, las organizaciones integradas por trabajadores muy involucrados, cuentan con mayor satisfacción. Estas ventajas, elevado rendimiento y menor coste, colaboran con un buen desempeño, y al lograr mayores tasas de retención, facilitan conservar sus costes de enganche monetario superior (p. 453).

L. Mejoramiento de conductas de desempeño individual y de equipo

Griffin, Phillips & Gully (2017) definen las conductas de los individuos son el producto de sus relaciones y colaboraciones en la empresa. Una de estas y muy relevante es la productividad, la cual en una persona es un índice bastante abierto de su eficiencia y se evalúa de acuerdo a la mercadería que produce por unidad de insumo.

El desempeño es un patrón relevante si hablamos de productos personales, sin embargo, es un precepto más vasto a emplearse a todos los comportamientos inmersos al empleo en alusión al trabajo. A modo de ilustración tenemos que un empleado puede ser elevadamente productivo, y al resistirse a trabajar en el horario con sobretiempo, se refiera a su centro laboral de forma pernicioso cada que tenga la oportunidad, no se extralimite en sus tareas, suela faltar por sentirse enfermo, e incumpla su horario laboral llegando retrasado. En el otro extremo tenemos a otro empleado, el cual esté dispuesto a trabajar en el horario en sobretiempo, ve a la empresa de forma asertiva y siempre se expresa bien de ella, si se requiere de él siempre está dispuesto a ayudar y casi nunca se ausenta. Si tenemos en cuenta estos comportamientos, deduciremos que el segundo empleado se desempeña mejor.

Se encontró otro grupo de respuestas en el rango de agrupaciones y equipos, de los que determinado grupo revela de manera equivalente a las respuestas personales ya verificadas. Para ilustrarte, si en la entidad hay muchos grupos laborando, la productividad y el desempeño de los mismos se vuelven patrones relevantes. Perspectiva aparte, aun cuando cada integrante de un grupo presenta el el mismo comportamiento dirigido a su empleo, estos comportamientos son definitivamente patrones personales, es decir son comportamientos de individuos y no del equipo. Pero, en los equipos o grupos también se dan resultados que son imperceptibles en el rango personal, por ejemplo, los equipos utilizan un reglamento para moderar el comportamiento de sus integrantes, unificándose en rangos. Podemos añadir también que los directores deben analizar todos los resultados, los especiales como los ordinarios cuando se trabaja personalmente o en equipo (pp. 25 – 26).

M. Mejoramiento del compromiso y la participación de los empleados

Griffin, Phillips & Gully (2017) mencionan que los comportamientos integran otro grupo de resultados personales en el que los directores suelen influenciar. Los rangos de satisfacción o insatisfacción laboral, el compromiso organizacional y la colaboración del empleado realizan una función relevante dentro del comportamiento organizacional. Se conoce muchísimos estudios que giran alrededor de la satisfacción laboral que indican que los patrones individuales como las carencias y motivaciones personales van a tener incidencia en la actitud al igual que los patrones de equipo y organizacionales, como el ambiente laboral entre colegas y con los superiores al igual que la remuneración, los incentivos y los convenios laborales. Un empleado complacido suele faltar con menos o nula incidencia, comparte opiniones asertivas y busca prolongar su estadía laboral en la organización. De manera diferente, el trabajador que no está a gusto suele faltar reiterativamente, es presa de estresores que comparte con sus colegas y que no lo dejan laborar, y suele estar buscando ofertas laborales siempre. Pero, opuesto a lo que podría pasar por la cabeza de muchos directores, los elevados rangos de satisfacción laboral no siempre son sinónimo de elevados rangos desempeño. Cierta individuo con un elevado rango de compromiso puede creerse una pieza fundamental en la empresa (por ejemplo, utiliza vocablos especiales cuando habla de la organización como "Nosotros producimos

mercadería en excelentes condiciones ", le es casi indiferente las razones de insatisfacción y tiene en mente trabajar en ella por un largo periodo. En sentido opuesto, un individuo con un rango inferior de compromiso siente que no encaja dentro de la empresa, por lo que suele referirse a ella como distante, esto es "la entidad no les ofrece a sus empleados buenos incentivos", denotan un alto índice de insatisfacción sobre el quehacer diario de la entidad y pretende permanecer muy poco tiempo en ella (pp. 26 – 27).

2.3. Definiciones Conceptuales

Gerencia estratégica

La gerencia estrategia es el sistema de concibe estrategias con el objetivo de alcanzar competitividad y utilidades elevadas en los medios el capital con el que se cuenta (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Desempeño laboral

Es la mezcla de eficiencia y eficacia al hacer sus actividades fundamentalmente de sus puestos (Robbins & Judge, 2017).

Formulación de estrategias

Cuando se refiere al tema que mantiene relación con las estrategias se encuentra el tomar las decisiones para la estipulación de los recursos, buscar la variabilidad y la extensión de sus actividades, mediante las estrategias se puede prevenir la adquisición de negocios no rentables, buscar la mejor manera de maximizar sus actividades (David, 2013).

Implementación de estrategias

Ejecutar una estrategia consiste en desplazar a personal y gerentes con la finalidad de implementar estrategias hechas (David, 2013).

Evaluación de estrategias

La evaluación de estrategias es el medio fundamental que tienen los gerentes para reconocer si determinadas estrategias no están marchando como se debe (David, 2013).

Trabajo en equipo

Es la agrupación de personas que posee destrezas adicionales y laboran conjuntamente para lograr un propósito, debido a lo que se apoyan entre ellos y consiguen un compromiso conjunto (Huillca, 2017).

Capacidad

Son grupos compuestos de destrezas y conocimiento grupal, el que consolida la realización de tareas utilitarias a través de procedimientos de organización (Huillca, 2017).

Empatía

El carácter de la empatía radica en percatarse de los sentimientos de las demás personas sin que nos lo digan (Huillca, 2017).

Comunicación

La última mención que queremos hacer respecto a la comunicación es que comprende la comunicación organizacional y así mismo la comunicación interpersonal (Huillca, 2017).

Planeamiento

Después de que los propósitos son establecidos, los recursos requeridos para alcanzar lo propuesto por lo planes (Cuevas, 2011).

Organización

Con la finalidad de ponerlo en la praxis y emplear los planes, después de que los han dividido, se requiere establecer una empresa (Cuevas, 2011).

Dirección

Esta función implica definiciones de motivación, liderazgo, orientación, incentivo y comportamiento. Pese a que estas definiciones conciben algo distinto, cada uno de estos señalan de manera clara que consideran a la persona de una empresa (Cuevas, 2011).

Control

El objetivo, contiguo es su medición, de manera cuantitativa y cualitativamente, el empleo respecto a los modelos de comportamiento y como fruto de establecer comparaciones, establecer, se requiere, actos correctivos que concuerden a las reglas

determinadas. Esta función guarda un estrecho vínculo con la función de planeamiento (Cuevas, 2011).

Los estrategas

Se define a los estrategas como individuos que se encuentran en los altos niveles jerárquicos estos son los responsables de determinar los propósitos y políticas organizacionales (Serna, 2008).

Direccionamiento estratégico

Las organizaciones con la finalidad de desarrollarse, producir rentabilidad y continuar en el mercado deben tener un enfoque claro en su dirección, mejor dicho, es necesario establecer una dirección estratégica (Serna, 2008).

Formulación estratégica

Es fundamental planear todos los proyectos estratégicos, establecer propósitos y las estrategias de todas las áreas funcionales en el interior de los planes, como el diseño de planes en curso establecidos (Serna, 2008).

Índice de gestión

El rendimiento de una compañía tiene que ser controlada y auditarse. Para estos, con fundamento en los propósitos, tiene que definirse ciertas señales en los planes de acción le permitan controlar del rendimiento de la compañía (Serna, 2008).

El proceso de planificación estratégica en cascada

Este tipo de planeación estratégica se inicia de lo probable que el proceso estratégico pueda ser repartido en cascada en cada uno de los niveles organizativos (Serna, 2008).

Difusión y alineación estratégica

Una vez establecido el plan estratégico, previo a ser empleado deben introducirse en cada parte de la compañía. En todo el plan estratégico la comunicación es vital para que todo el personal se sienta identificados con su cargo en el empleo del plan y se sienten comprometidos con la compañía (Serna, 2008).

Gerencia operativa

Son tan importantes los problemas operativos que una empresa puede desaparecer si no los resuelve bien. Por ello la gerencia operativa absorbe casi todas las horas de un

día empresarial, su solución no es sencilla y por el contrario tiene que solucionarse antes de que se ponga en riesgo en un largo plazo a la compañía (Gimbert, 2010).

Gerencia estratégica

Por el contrario, la gerencia estratégica tiene está definido en un enfoque a futuro. Trata que la organización continúe siendo competitiva luego de un periodo largo, continúe adaptando óptimamente ante situaciones que la competencia después de años (Gimbert, 2010).

Gerentes de nivel corporativo

El nivel corporativo de la administración se encuentra conformado por el encargado de la presidencia, alta dirección y personal de la corporación. Estas personas abarcan la cúspide de los rangos en el procedimiento de tomar las decisiones en la empresa (Hill & Jones, 2011).

Gerentes del nivel negocios

Una uniformidad de negocios es una disgregación propia que brinda un bien o servicio hacia un mercado establecido. El gerente de negocio es quien dirige dicha disgregación (Hill & Jones, 2011).

Gerentes del nivel funcional

Este tipo de gerentes cuentan con la responsabilidad de las labores y actividades determinadas de negocio que forman parte de una organización o una de sus disgregaciones (Hill & Jones, 2011).

2.4. Formulación de las hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La gerencia estratégica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La formulación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

- b. La implementación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.
- c. La evaluación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación: Básica.

3.1.2. Nivel de investigación: Descriptivo, correlacional.

3.1.3. Diseño: No experimental.

3.1.2. Enfoque: Mixta.

3.2. Población y muestra

Población:

Es de 378 trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Muestra:

Para hallar la muestra se utilizó la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{\epsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- n = Es el tamaño de la muestra.
- p y q = Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
- Z = Unidades de desviación estándar.
- N = Total de la población.
- E = Error estándar de la estimación.

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 378}{0.0025(378 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 190.78$$

Reemplazando:

Es de 191 trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

3.3. Operacionalización de variables e indicadores

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores
<p>GERENCIA ESTRATEGICA</p> <p>Es el sistema de concibe estrategias con el objetivo de alcanzar competitividad y utilidades elevadas en los</p>	<p><i>Formulación de estrategias</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Misión y visión. - Identificar oportunidades y amenazas externas. - Fortalezas y debilidades internas. - Objetivos a largo plazo. - Generar estrategias alternativas. - Estrategias particulares a seguir.

medios el capital con el que se cuenta.	<i>Implementación de estrategias</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos anuales. - Políticas. - Motivación de los empleados. - Recursos para ejecutar las estrategias.
	<i>Evaluación de estrategias</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar los factores externos e internos. - Medir el desempeño. - Aplicar acciones correctivas.

Fuente: (David, 2013).

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores
<p style="text-align: center;">DESEMPEÑO LABORAL</p> <p>Es la mezcla de eficiencia y eficacia al hacer sus actividades fundamentalmente de sus puestos.</p>	<i>Trabajo en equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso. - Coordinación. - Confianza. - Complementariedad.
	<i>Capacidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento. - Habilidades técnicas. - Habilidades para resolver problemas.
	<i>Empatía</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir. - Expresar. - Comprender.
	<i>Comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interpersonal. - Comunicación organizacional.

Fuente: (Huillca, 2017).

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Técnica a emplear

Técnica: encuesta.

3.4.2. Instrumento

Fue un cuestionario. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son “Gerencia estratégica” y “Desempeño laboral”.

Validación el cuestionario

Se observa que el valor es de 0,887 por lo tanto es válido el cuestionario.

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2209,364
	gl	300
	Sig.	,000

Confiabilidad del cuestionario

Se utilizó el método de Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,986 siendo el resultado confiable.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	25

3.5. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de tablas, figuras e interpretaciones

A. Datos generales

Tabla 1

*Género de los trabajadores en la Municipalidad
Distrital de San Marcos*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	84	44,0
	Femenino	107	56,0
	Total	191	100,0

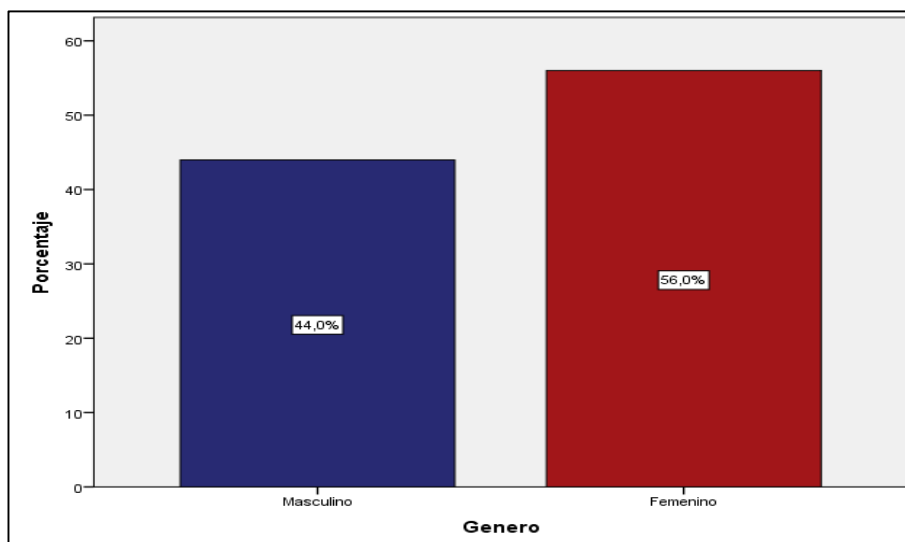


Figura 1. Género de trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Se observa en la Tabla 1 que el 44% de los trabajadores son del género masculino y el 56% son del género femenino.

Tabla 2

Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Entre 18 años a 24 años	37	19,4
Entre 25 años a 31 años	110	57,6
Entre 32 años a 45 años	44	23,0
Total	191	100,0

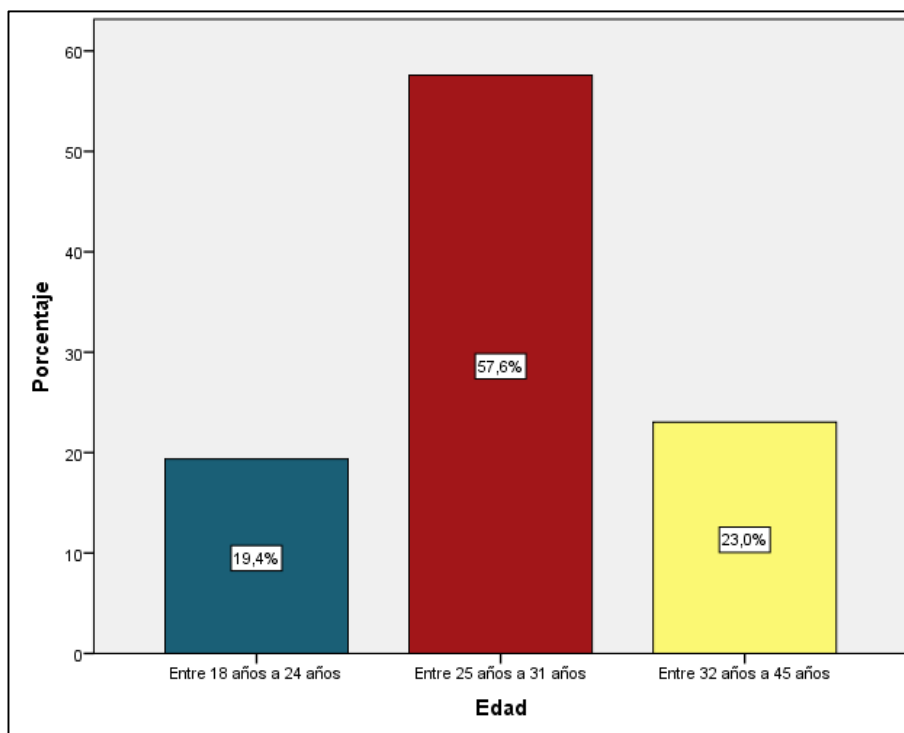


Figura 2. Edad de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Se observa en la Tabla 2 que el 19,4% está entre 18 años a 24 años, el 57,6% se encuentra entre 25 años a 31 años y el 23% está entre 32 años a 45 años.

Tabla 3

Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos

	Frecuencia	Porcentaje
Grado de Bachiller	23	12,0
Título profesional	120	62,8
Válidos Grado de Magister o Maestro	22	11,5
Otro	26	13,6
Total	191	100,0

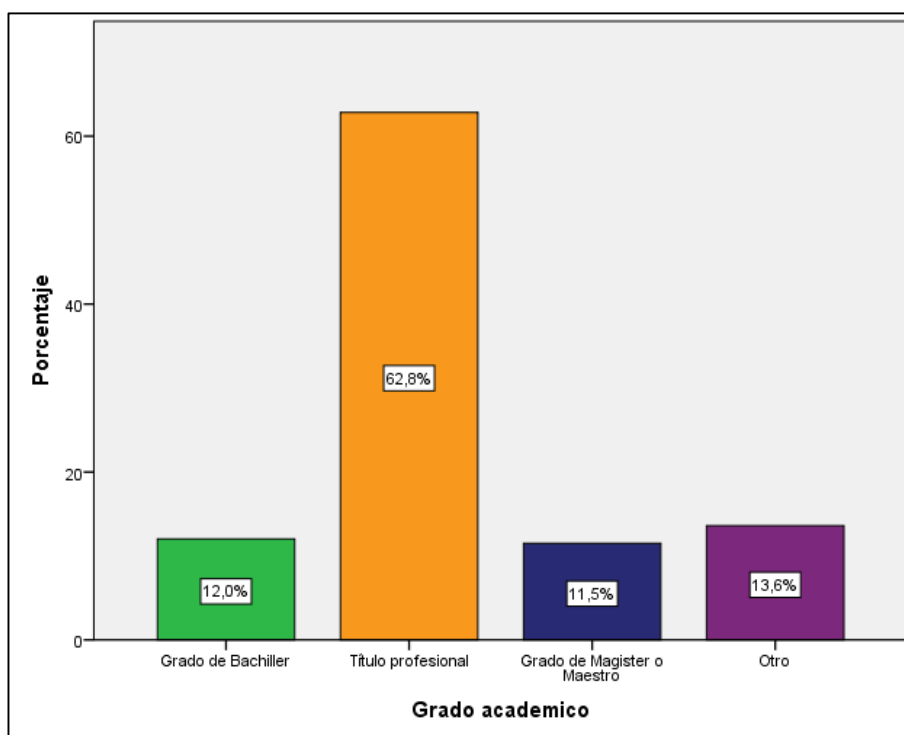


Figura 3. Grado académico de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos.

Se observa en la Tabla 3 que el 12 % de los encuestados tienen grado de bachiller, el 62,8% tiene título profesional, el 11,5% mencionó que tienen grado de magister o maestro y el 13,6% tiene otro tipo de estudios.

B. Análisis descriptivo de la variable Gerencia estratégica

Tabla 4

Formulación de estrategias

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. ¿La municipalidad formula estrategias acorde a su misión y visión?	0	0,0%	0	0,0%	22	11,5%	143	74,9%	26	13,6%
2. ¿La municipalidad identifica oportunidades y amenazas externas?	0	0,0%	0	0,0%	27	14,1%	130	68,1%	34	17,8%
3. ¿La municipalidad identifica fortalezas y debilidades internas?	0	0,0%	0	0,0%	37	19,4%	104	54,5%	50	26,2%

4. ¿La municipalidad establece sus objetivos a largo plazo?	0	0,0%	0	0,0%	12	6,3%	91	47,6%	88	46,1%
5. ¿La municipalidad genera estrategias alternativas?	0	0,0%	0	0,0%	23	12,0%	131	68,6%	37	19,4%
6. ¿La municipalidad tiene establecido las estrategias a seguir?	0	0,0%	11	5,8%	34	17,8%	97	50,8%	49	25,7%

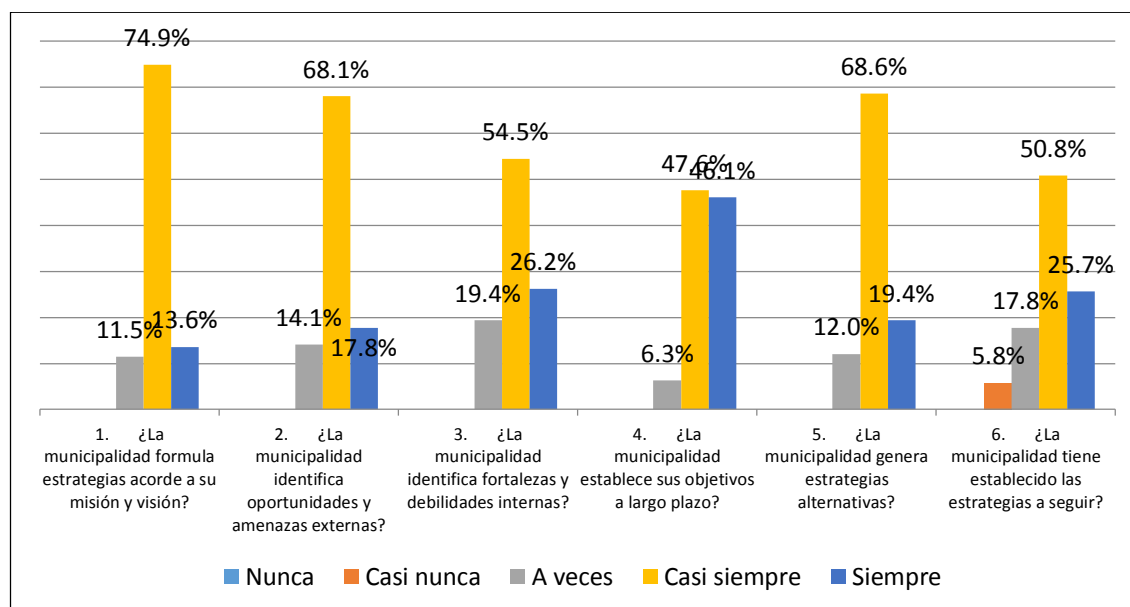


Figura 4. Formulación de estrategias.

Se observa en la Tabla 10 que el 19,4% mencionó que a veces la municipalidad identifica fortalezas y debilidades internas, asimismo 14,1% mencionó que la municipalidad a veces identifica oportunidades y amenazas externas y el 17,8% mencionó que a veces la municipalidad tiene establecido las estrategias a seguir.

Tabla 5
Implementación de estrategias

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
7. ¿La municipalidad implementa estrategias acorde a sus objetivos anuales?	0	0,0%	0	0,0%	61	31,9%	102	53,4%	28	14,7%
8. ¿La municipalidad implementa estrategias acorde a sus políticas?	0	0,0%	0	0,0%	60	31,4%	95	49,7%	36	18,8%
9. ¿La municipalidad motiva de manera constante a sus trabajadores?	0	0,0%	30	15,7%	27	14,1%	97	50,8%	37	19,4%

10. ¿La municipalidad cuenta con los recursos necesarios para la implementación de las estrategias a seguir?

0 0,0% 30 15,7% 2 1,0% 99 51,8% 60 31,4%

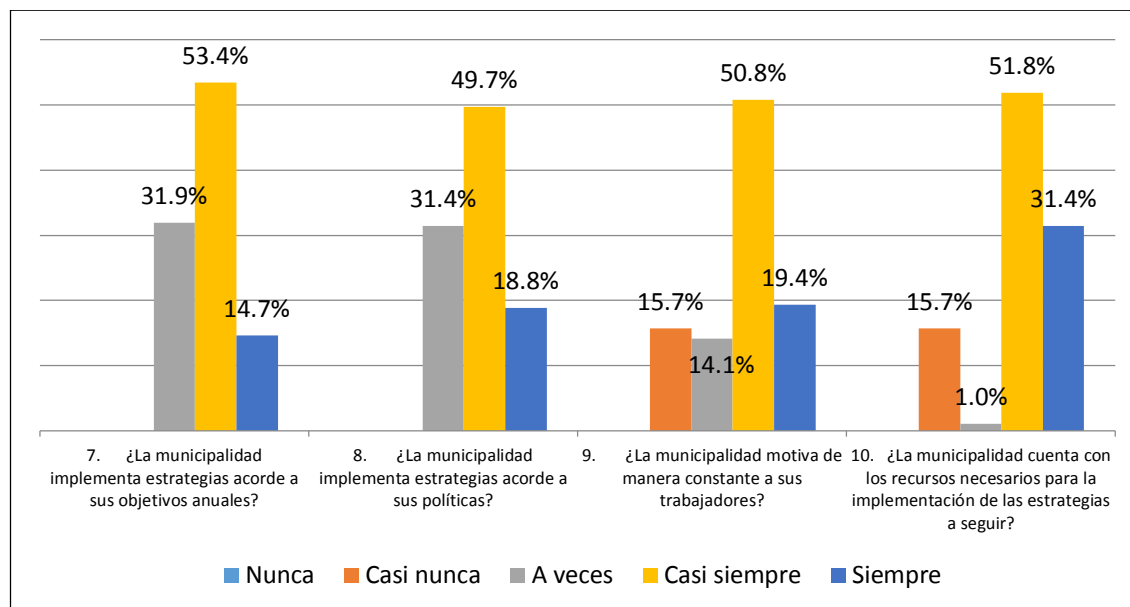


Figura 5. Implementación de estrategias.

Se observa en la tabla 5 que el 31,9% mencionó que la municipalidad a veces implementa estrategias acordes a sus objetivos anuales y en el caso del 31,4% mencionó que a veces la municipalidad implementa estrategias acordes a sus políticas.

Tabla 6

Evaluación de estrategias

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
11. ¿La municipalidad revisa los factores externos e internos que puedan afectar a la estrategia que pone en práctica?	0	0,0%	0	0,0%	58	30,4%	121	63,4%	12	6,3%
12. ¿La municipalidad mide el desempeño de sus trabajadores en sus labores?	11	5,8%	0	0,0%	58	30,4%	84	44,0%	38	19,9%

13. ¿La municipalidad aplica acciones correctivas cuando lo es necesario? 0 0,0% 0 0,0% 69 36,1% 84 44,0% 38 19,9%

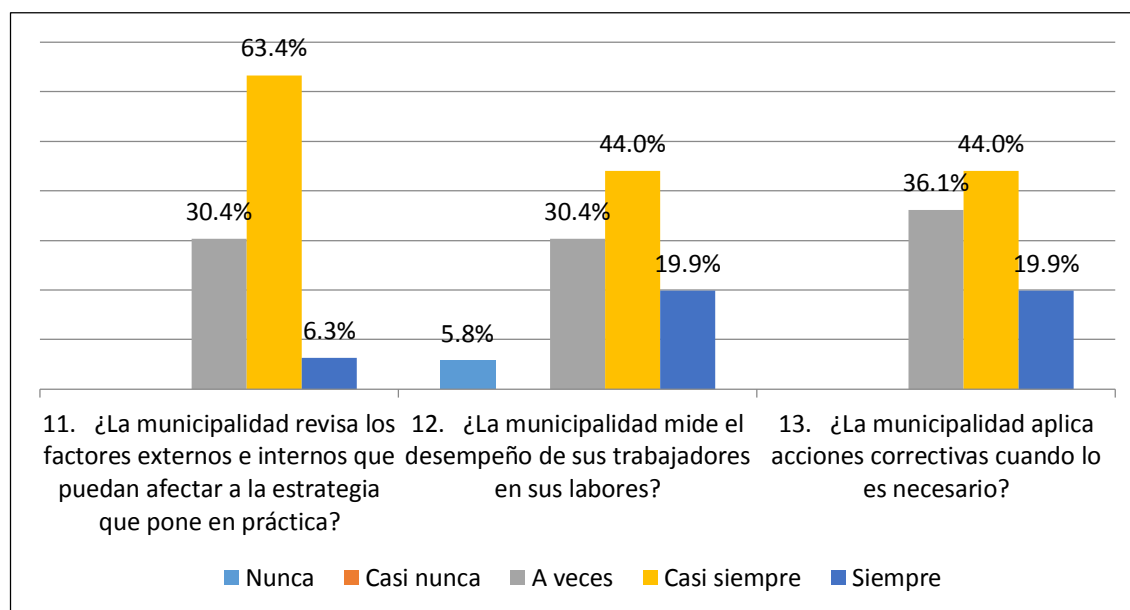


Figura 6. Evaluación de estrategias.

Se observa en la Tabla 6 que el 30,4% mencionó que la municipalidad a veces revisa los factores externos e internos que puedan afectar a la estrategia que pone en práctica, asimismo mencionó que la municipalidad a veces mide el desempeño de sus trabajadores en sus labores.

C. Análisis descriptivo de la variable Desempeño laboral

Tabla 7
Trabajo en equipo

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
14. ¿Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades?	0	0,0%	0	0,0%	36	18,8%	78	40,8%	77	40,3%
15. ¿Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática?	0	0,0%	0	0,0%	43	22,5%	85	44,5%	63	33,0%
16. ¿Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor?	0	0,0%	0	0,0%	47	24,6%	94	49,2%	50	26,2%
17. ¿Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área?	0	0,0%	11	5,8%	23	12,0%	81	42,4%	76	39,8%

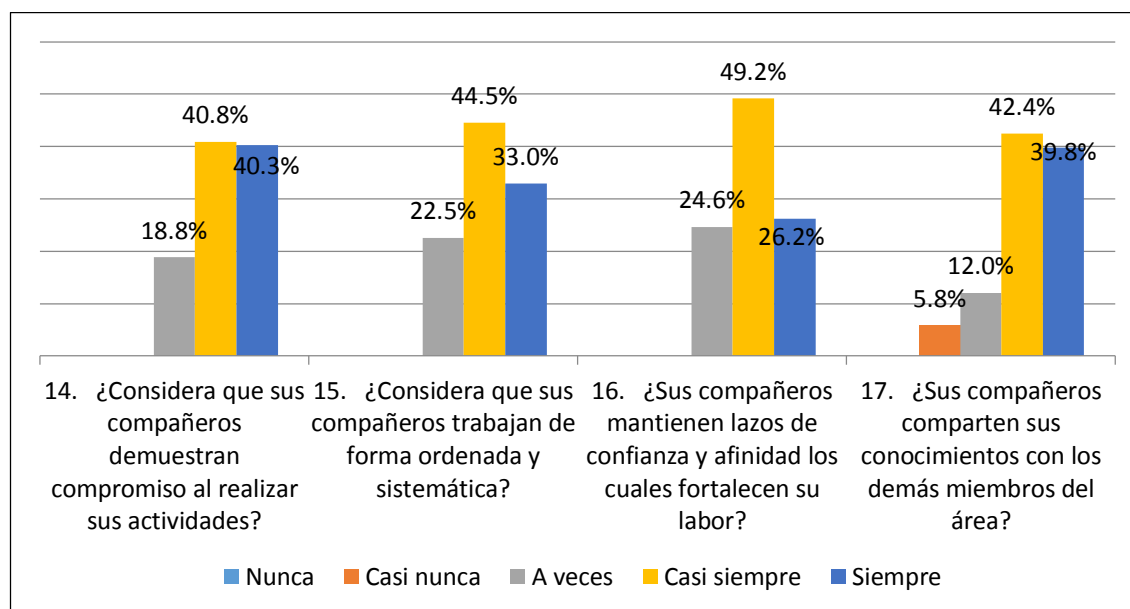


Figura 7. Trabajo en equipo.

Se observa en la Tabla 7 que el 24,6% de los encuestados mencionaron que sus compañeros a veces mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor, en el caso del 22,5% mencionaron que a veces considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática y el 18,8% mencionaron que a veces considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades.

Tabla 8
Capacidad

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
18. ¿Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo?	0	0,0%	0	0,0%	23	12,0%	117	61,3%	51	26,7%
19. ¿Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna?	0	0,0%	0	0,0%	25	13,1%	102	53,4%	64	33,5%
20. ¿Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas?	0	0,0%	0	0,0%	37	19,4%	90	47,1%	64	33,5%

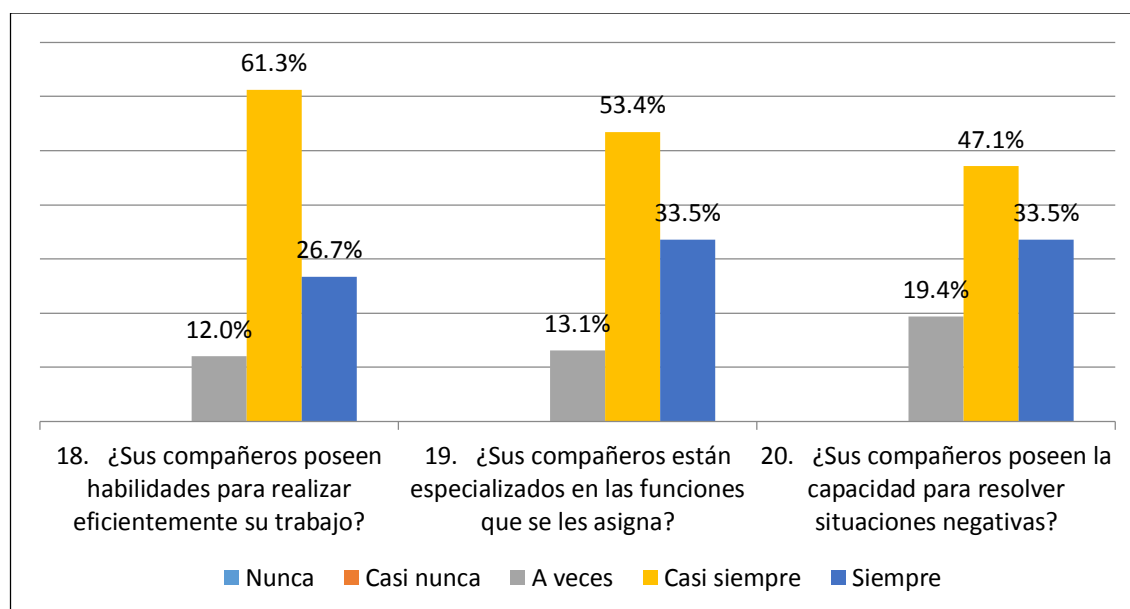


Figura 8. Capacidad.

Se observa en la Tabla 8 que el 19,4% mencionó que sus compañeros a veces poseen la capacidad para resolver situaciones negativas, en el caso del 13,1 mencionó que a veces sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna y en el caso del 12% mencionaron que a veces sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo.

Tabla 9
Empatía

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
21. ¿Sus compañeros realizan actividades extra laborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen?	0	0,0%	0	0,0%	47	24,6%	81	42,4%	63	33,0%
22. ¿Sus compañeros expresan sus sentimientos o estado anímico?	0	0,0%	13	6,8%	37	19,4%	78	40,8%	63	33,0%
23. ¿Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral?	0	0,0%	0	0,0%	39	20,4%	102	53,4%	50	26,2%

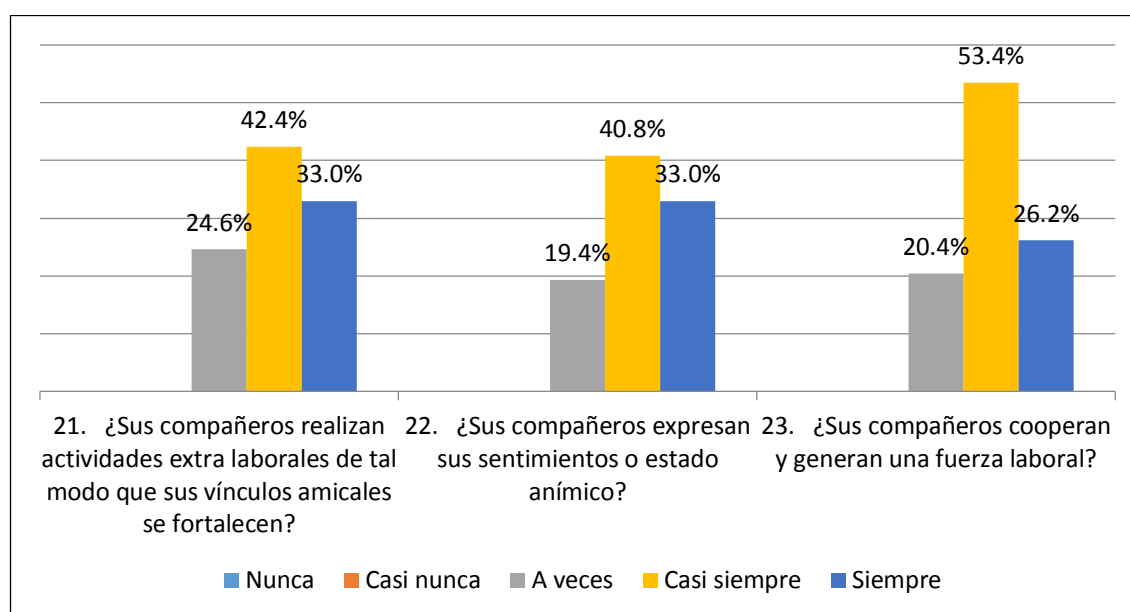


Figura 9. Empatía.

Se observa en la Tabla 9 que el 24,6% mencionó que a veces sus compañeros realizan actividades extra laborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen, en el caso del 20,4% mencionó que a veces sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral y el 19,4% mencionó que a veces sus compañeros expresan sus sentimientos o estado anímico.

Tabla 10
Comunicación

	N		CN		AV		CS		S	
	F	%	F	%	F	F	%	F	%	F
24. ¿Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen?	0	0,0%	13	6,8%	11	5,8%	117	61,3%	50	26,2%
25. ¿Existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato?	0	0,0%	13	6,8%	23	12,0%	92	48,2%	63	33,0%

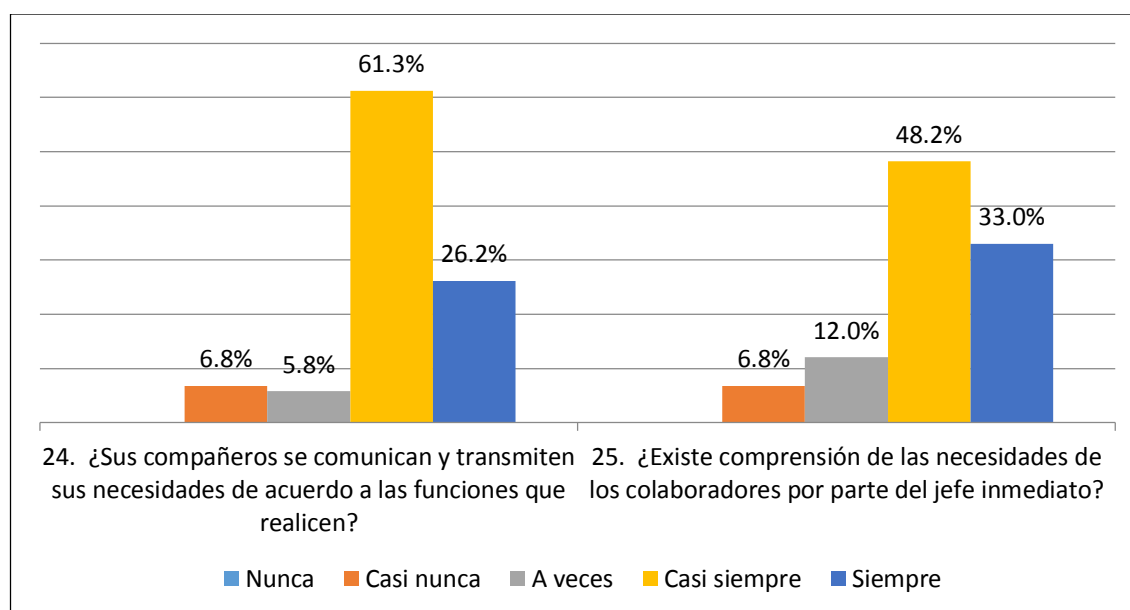


Figura 10. Comunicación.

Se observa en la Tabla 10 que el 12% manifestó que a veces existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato y el 5,8% mencionó que a veces sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen.

D. Prueba de normalidad

La prueba de normalidad empleada fue la de Kolmogorov-Smirnov. Por los resultados expuestos en la Tabla 11, la prueba de relación empleada fue la de Rho Spearman.

Tabla 11
Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
GERENCIA ESTRATÉGICA	,189	191	,000
DIMENSIÓN: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	,164	191	,000
DIMENSIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	,156	191	,000
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	,206	191	,000
DESEMPEÑO LABORAL	,188	191	,000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

E. Comprobación de Hipótesis

Hipótesis general

Ho: La gerencia estratégica no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: La gerencia estratégica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 12
Correlación entre la gerencia estratégica y desempeño laboral

			Gerencia estratégica	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gerencia estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,691**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Desempeño laboral	N	191	191
		Coefficiente de correlación	,691**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 12, se concluye que la gerencia estratégica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Hipótesis Especifica 1

Ho: La formulación de estrategias no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: La formulación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 13

Correlación entre la formulación de estrategias y desempeño laboral

		Dimensión: formulación de estrategias		Desempeño laboral	
Rho de Spearman	Dimensión: formulación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,566**	
		Sig. (bilateral)	.	,000	
		N	191	191	
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,566**	1,000	
Sig. (bilateral)		,000	.		
N		191	191		

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 13, se concluye que la formulación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Hipótesis Especifica 2

Ho: La implementación de estrategias no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: La implementación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 14

Correlación entre la implementación de estrategias y desempeño laboral

		Dimensión: implementación de estrategias		Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: implementación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,472**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	191	191
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,472**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 14, se concluye que la implementación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Hipótesis Especifica 3

Ho: La evaluación de estrategias no influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Ha: La evaluación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

Tabla 15
Correlación entre la evaluación de estrategias y desempeño laboral

			Dimensión: evaluación de estrategias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Dimensión: evaluación de estrategias	Coefficiente de correlación	1,000	,610**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	191	191
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,610**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	191	191

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Por lo expuesto en la Tabla 15, se concluye que la evaluación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusión

Respecto a la comprobación de la hipótesis general La gerencia estratégica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; según los resultados estadísticos expuestos en las tablas anteriores, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Ataucusi (2017) nos permite afirmar contundentemente que la gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria-año 2015. La intensidad de la relación hallada es de $r=0.60$ la cual resulta ser correlación positiva media, es decir a medida, que se mejora los procesos en la Municipalidad Distrital de Acoria, mejora Correlativamente el Desarrollo del Potencial Humano.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 1: La formulación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; según los resultados estadísticos expuestos en las tablas anteriores, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Valladares (2016), quien concluyó en que se requiere de un modelo de gestión estratégica de proyectos, que permita la ejecución eficaz y eficiente de los mismos que desarrolla la organización, mediante la estandarización de procesos y herramientas. Adicionalmente menciona que el análisis de la situación actual a la gestión de proyectos de la Municipalidad determina que requiere de un modelo de gestión estratégica de proyectos, que permita la ejecución eficaz y eficiente de los mismos que desarrolla la organización, mediante la estandarización de procesos y herramientas.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 2: La implementación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; según los resultados estadísticos expuestos en las tablas anteriores, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna

medida con lo encontrado por Machaca (2015), lo cual nos permite afirmar contundentemente que mediante una correlación de 0.743, se demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables.

Respecto a la comprobación de la hipótesis específica 3: La evaluación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019; según los resultados estadísticos expuestos en las tablas anteriores, podemos decir que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Estos resultados concuerdan en alguna medida con lo encontrado por Esteban & Jurado (2017), donde se corroborado que el 46,7% del personal administrativo consideran que el trabajo en equipo es favorable en la municipalidad distrital de Ascensión y el 63.3% de los casos consideran que la gestión estratégica también es favorable. Asimismo, se evidencio que la gestión estratégica tiene una incidencia positiva y significativa con el trabajo en equipo en el personal administrativo de la municipalidad distrital de Ascensión- año 2014.

5.2. Conclusiones

- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,566$), por lo que se concluye que la formulación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. Esto implica que a medida que la municipalidad identifica fortalezas y debilidades internas, el personal desarrollara mejor su capacidad para resolver situaciones negativas.
- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,472$), por lo que se concluye que la implementación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. Esto implica que a medida que la municipalidad cuente con los recursos necesarios para la implementación de las estrategias a seguir, se desarrollara mejor el compromiso del personal al realizar sus actividades.
- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,610$), por lo que se concluye que la evaluación de estrategias influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la

Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019. Esto implica que a medida que la municipalidad mide el desempeño de sus trabajadores en sus labores, el personal desarrollara mejor su trabajo de forma ordenada y sistemática.

Por lo expuesto:

- Se determinó que existe una correlación positiva moderada y muy significativa ($p = 0,00 < 0,05$; $r = 0,691$), por lo que se concluye que la gerencia estratégica influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de San Marcos, provincia de Huari, 2019.

5.3. Recomendaciones

- Promover el trabajo en equipo por medios técnicas como delegarles una mayor autoridad, responsabilidad y brindarles un buen clima laboral, para que los trabajadores puedan iniciar con una actitud positiva e identificación con la organización, con la finalidad de que cada trabajador se sienta capacitado a asumir una nueva labor.
- Aplicar un sistema de recompensas que permita a los trabajadores obtener mejoras continuas en su desarrollo profesional, y así fortalecer la entidad del personal y un desempeño optimo al realizar sus actividades.
- Implementar programas de responsabilidad social empresarial como cursos y actividades de formación que promuevan la motivación en el personal, cooperación e integración para buscar la unidad de los colaboradores de tal manera que el trabajo lo hagan con convicción y compromiso.

CAPÍTULO VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1. Fuentes bibliográficas

- Bernal, C., & Sierra, H. (2013). *Proceso Administrativo. Para las organizaciones del siglo XXI*. (2 ed.). Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (2 ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Cuestas, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cuevas, R. (2011). *Gerencia, gestión y liderazgo educativos*. Perú: San Marcos.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed.). México: Pearson.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente* (3 ed.). España: Deusto.
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional, administración de personas y organizaciones* (12 ed.). Mexico DF: CENGAGE Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10 ed.). México D.F.: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (11 ed.). México: Cengage Learning.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación* (8 ed.). México : Mc Graw Hill.
- Mochón, F., Mochón, M., & Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. México: Alfaomega.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). México : Mc Graw Hill .

- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Colombia: 3R Editores.
- Werther , W., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano* (7 ed.). México: Mc Graw Hill .
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). México: Pearson.

6.2. Fuentes electrónicas

- Ataucusi, J. (2017). *La gestión estratégica y el desarrollo del potencial humano en la Municipalidad Distrital de Acoria año 2015*. Tesis , Universidad Nacional De Huancavelica, Huancavelica- Perú. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1871/TESIS_2017_%20JAVIER%20EDER%20ATAUCUSI%20CONTRERAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Esteban, Y., & Jurado, C. (2017). *Gestión estratégica y el trabajo en equipo en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Ascensión - año 2014*. Tesis , Universidad Nacional De Huancavelica, Huancavelica- Perú. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1831/TESIS_2017_ADMINISTRACION%20YANET%20ESTEBAN%20HUAMANI%20Y%20CELIA%20JURADO%20HUAYLLANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Fernández, M. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. Tesis , Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1.
- Huillca, J. (2017). *Desempeño laboral de los trabajadores en la Gerencia de Desarrollo Humano de la Municipalidad Distrital de San Sebastián Cusco*

2017. Tesis, Universidad Andina del Cusco, Cusco. Recuperado el 28 de enero de 2019, de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/2160/1/Jhon_Tesis_bachiller_2017.pdf

Machaca, J. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Tesis , Universidad Nacional José María Arguedas, Andahuaylas, Perú. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20VargasClima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Valladares, P. (2016). *Modelo de gestión estratégica de proyectos para la Municipalidad de Turrialba*. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Tesis , Instituto Tecnológico de Costa Rica. Recuperado el 13 de febrero de 2019, de <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/6847/modelo-gestion-estrategica-proyectos-municipalidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

CUESTIONARIO

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
GERENCIA ESTRATÉGICA					
DIMENSIÓN: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS					
1. ¿La municipalidad formula estrategias acorde a su misión y visión?					
2. ¿La municipalidad identifica oportunidades y amenazas externas?					

3. ¿La municipalidad identifica fortalezas y debilidades internas?					
4. ¿La municipalidad establece sus objetivos a largo plazo?					
5. ¿La municipalidad genera estrategias alternativas?					
6. ¿La municipalidad tiene establecido las estrategias a seguir?					
DIMENSIÓN: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS					
7. ¿La municipalidad implementa estrategias acorde a sus objetivos anuales?					
8. ¿La municipalidad implementa estrategias acorde a sus políticas?					
9. ¿La municipalidad motiva de manera constante a sus trabajadores?					
10. ¿La municipalidad cuenta con los recursos necesarios para la implementación de las estrategias a seguir?					
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS					
11. ¿La municipalidad revisa los factores externos e internos que puedan afectar a la estrategia que pone en práctica?					
12. ¿La municipalidad mide el desempeño de sus trabajadores en sus labores?					
13. ¿La municipalidad aplica acciones correctivas cuando lo es necesario?					
DESEMPEÑO LABORAL					
DIMENSIÓN: TRABAJO EN EQUIPO					
14. ¿Considera que sus compañeros demuestran compromiso al realizar sus actividades?					
15. ¿Considera que sus compañeros trabajan de forma ordenada y sistemática?					
16. ¿Sus compañeros mantienen lazos de confianza y afinidad los cuales fortalecen su labor?					
17. ¿Sus compañeros comparten sus conocimientos con los demás miembros del área?					

DIMENSIÓN: CAPACIDAD					
18. ¿Sus compañeros poseen habilidades para realizar eficientemente su trabajo?					
19. ¿Sus compañeros están especializados en las funciones que se les asigna?					
20. ¿Sus compañeros poseen la capacidad para resolver situaciones negativas?					
DIMENSIÓN: EMPATÍA					
21. ¿Sus compañeros realizan actividades extra laborales de tal modo que sus vínculos amicales se fortalecen?					
22. ¿Sus compañeros expresan sus sentimientos o estado anímico?					
23. ¿Sus compañeros cooperan y generan una fuerza laboral?					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN					
24. ¿Sus compañeros se comunican y transmiten sus necesidades de acuerdo a las funciones que realicen?					
25. ¿Existe comprensión de las necesidades de los colaboradores por parte del jefe inmediato?					