



UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN,
FINANZAS Y NEGOCIOS GLOBALES

TESIS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TRABAJO EN EQUIPO
DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE HUAURA-HUACHO, 2018

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y NEGOCIOS
GLOBALES

AUTOR:

Bach. SOLANO GIRON DORILA GLADYS

LIMA-PERU

2019

ASESOR DE TESIS

Dra. MADELAINE BERNARDO SANTIAGO

JURADO EXAMINADOR

Dr. ALFREDO GUILLERMO RIVERO GUILLEN
PRESIDENTE

Mg. ERNESTO ARCE GUEVARA
SECRETARIO

Mg. EDITH GEOBANA ROSALES DOMINGUEZ
VOCAL

DEDICATORIA

A Dios, a mi padre que desde el cielo me acompaña siempre y me protege.

A mi madre con mucho cariño por su inmenso amor, apoyo emocional, y cuidarme en los momentos más difíciles que he tenido que enfrentar. Gracias por todo me motivaron por alcanzar mis anhelos.

Gracias

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Telesup, gestora de mis competencias profesionales adquiridas, por los años que he transcurrido por sus aulas y al Asesor de Tesis por sus consejos y dedicación.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, el cual tiene autonomía administrativa, tiene a su cargo la administración superior de la provincia, mediante la formulación de políticas de desarrollo que tomen en cuenta tanto los lineamientos nacionales

El enfoque aplicado es cuantitativo de tipo correlacional transversal, que tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe en la planeación estratégica y el trabajo en equipo de los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaura, en base a cuatro dimensiones (intención estratégica, diseño de la estrategia, ejecución de la estrategia, evaluación de la estrategia). Las dimensiones de la variable trabajo en equipo son cuatro (dinámica de los equipos, liderazgo, comunicación, motivación)

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta de opinión sobre la planeación estratégica y el trabajo en equipo a 248 trabajadores, se aplicó un instrumento sobre las dos variables en general de 32 Ítems con una amplitud de escala de Likert con cinco categorías (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca).

Así mismo la validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron 0.934, por tanto, el instrumento es confiable y consistente.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables se utilizó el estadístico no paramétrica Rho de Spearman, obteniendo el siguiente resultado para la prueba hipótesis principal:

Se puede afirmar con un nivel de confianza del 95%, que existe relación significativa entre la planeación estratégica y el trabajo en equipo de los colaboradores de la municipalidad provincial de Huaura -2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.615 de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada

Palabras clave: Planeación estratégica, visión, trabajo en equipo, liderazgo

ABSTRACT

The present investigation was carried out in the Provincial Municipality of Huaura-Huacho, which has administrative autonomy, is in charge of the superior administration of the province, through the formulation of development policies that take into account both the national guidelines

The applied approach is a quantitative cross-correlation type, whose main objective was to determine the relationship that exists in the strategic planning and teamwork of the collaborators of the provincial municipality of Huaura, based on four dimensions (strategic intention, design of the strategy, execution of the strategy, evaluation of the strategy). The dimensions of the teamwork variable are four (team dynamics, leadership, communication, motivation)

To obtain the information, an opinion poll on strategic planning and teamwork was applied to 248 workers, an instrument was applied on the two variables in general of 32 items with a scale of Likert scale with five categories (always, almost always, sometimes, almost never and never).

Likewise, the validity and reliability of the instrument were made according to the Cronbach's Alpha coefficient and the results obtained were 0.934, therefore, the instrument is reliable and consistent.

To measure the correlation that exists between these two variables, the Spearman nonparametric Rho statistic was used, obtaining the following result for the main hypothesis test:

It can be affirmed with a level of confidence of 95%, that there is a significant relationship between strategic planning and the teamwork of the employees of the provincial municipality of Huaura -2018. In addition, Spearman's Rho correlation is 0.615, according to the Bisquerra scale said correlation is positive and moderate.

Keywords: Strategic planning, vision, teamwork, leadership

ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula.....	i
Asesor de tesis.....	ii
Jurado examinador.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Índice de contenido	viii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 Planteamiento de problema.	15
1.2 Formulación del problema.....	17
2.2.1 1.2.1 Problema general	17
2.2.2 1.2.2 Problemas específicos.....	17
1.3 Justificación del estudio.	17
1.4 Objetivos de la investigación.....	19
2.2.3 1.4.1 Objetivo general.....	19
2.2.4 1.4.2 Objetivos específicos.....	19
II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	20
2.3 Bases teóricas de las variables.....	32
2.3.1 Definición de planeación estratégica	32
2.3.2 La naturaleza de la administración estratégica.....	33
2.3.3 Etapas de la planeación estratégica	34

2.3.4	Definición de Trabajo en equipo	47
5.1	Definición de términos básicos.....	56
III.	MARCO METODOLÓGICO	62
3.1	Hipótesis de la investigación	62
3.1.1.	Hipótesis general.....	62
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	62
3.2	Variables de estudio.....	62
3.2.1.	Definición conceptual de planeación estratégica	62
3.2.2.	Definición conceptual trabajo en equipo.....	63
3.2.3.	Operacionalización de las variables.	64
3.3	Tipo de investigación.....	66
3.4	Diseño de la investigación.....	67
3.5	Población y muestra de estudio	67
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.7	Validez y confiabilidad.....	70
3.8	Métodos de análisis de datos	72
3.9	Aspectos éticos.....	74
IV.	RESULTADOS.....	75
4.1.	Descripción de resultados.....	75
4.1.3.	Prueba de normalidad.....	84
4.2.	Contrastación de la hipótesis.....	85
V.	DISCUSIÓN	90
VI.	CONCLUSIONES.....	93
	De las pruebas realizadas puedo afirmar que:	93
VII.	RECOMENDACIONES	95
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97
	ANEXOS	100

Anexo 1: Matriz de consistencia	101
Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables	103
Anexo 3: Instrumentos	104
Anexo 4: Validación de Instrumentos	107
Anexo 5: Matriz de Datos.....	109
Anexo 6: Propuesta de valor.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Validación de expertos-----	71
TABLA 2. Niveles de planeación estratégica -----	75
TABLA 3. Niveles de Intensión estratégica -----	76
TABLA 4. Niveles de Diseño de la estrategia -----	76
TABLA 5. Niveles de Ejecución de la estrategia-----	77
TABLA 6. Niveles de Evaluación de la estrategia-----	78
TABLA 7. Niveles de trabajo en equipo-----	79
TABLA 8. Niveles de Dinámica de los equipos -----	80
TABLA 9. Niveles de Liderazgo -----	81
TABLA 10. Niveles de comunicación -----	82
TABLA 11. Niveles de Motivación -----	83
TABLA 12. Resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov -----	84
TABLA 13. Correlación de Rho de Spearman -----	85
TABLA 14. Correlación entre intención estratégica y el trabajo en equipo-----	86
TABLA 15. Correlación entre el diseño de la estrategia y el trabajo en equipo ---	87
TABLA 16. Correlación entre la ejecución de la estrategia y el trabajo en equipo	88
TABLA 17. Correlación entre la evaluación de la estrategia y el trabajo en equipo -----	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles de Planeación estratégica-----	75
Figura 2. Niveles de Intensión estratégica -----	76
Figura 3. Niveles de Diseño de la estrategia -----	77
Figura 4. Niveles de Ejecución de la estrategia-----	78
Figura 5. Niveles de Evaluación de la estrategia -----	79
Figura 6. Niveles de Trabajo en Equipo-----	80
Figura 7. Niveles de Dinámica de los Equipos -----	81
Figura 8. Niveles de Liderazgo -----	82
Figura 9. Niveles de Comunicación -----	83
Figura 10. Niveles de Motivación -----	83

INTRODUCCIÓN

La presente tesis denominada “Planeación estratégica y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Huaura-Huacho, 2018”, tiene como propósito determinar la relación que existe entre la Planeación estratégica y trabajo en equipo de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Huaura-Huacho; es decir la Planeación estratégica es el proceso que estimula a las personas a alcanzar los objetivos en coordinación con sus compañeros de trabajo.

En la actualidad la planeación estratégica y el trabajo en equipo son dos variables indispensables dentro de la gestión de las entidades del sector público y privado, sin embargo, no está claro cuáles son las relaciones específicas que tienen dichas variables con la gestión gubernamental en general, en esta tesis se demostrará con las pruebas estadísticas el grado de relación que existe entre los problemas específicas y el trabajo en equipo.

Esta investigación está desarrollada en siete capítulos los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema, haciendo una descripción de la situación de la municipalidad en sus distintas áreas y funciones gerenciales, formulación del problema general y específico, justificación y objetivos planteados a realizar.

En el segundo capítulo plasmamos el marco teórico teniendo 04 antecedentes nacionales y 03 internacionales; así como, las bases teóricas de la variable independiente y dependiente con sus dimensiones.

El capítulo tercero se observará el marco teórico de la presente investigación se plantean la hipótesis general y 03 específicas; asimismo, la definición de la variable independiente y la dependiente, tipo e investigación, diseño de investigación, población, la técnica e instrumento de recolección de datos, método de análisis.

El capítulo cuarto está ubicado los resultados de la investigación en forma gráfica y en tablas, con su respectiva interpretación, según las estadísticas aplicadas en el presente trabajo de investigación.

El capítulo quinto la discusión que señala la propuesta de planeación estratégica y la comparación y concordancia con investigaciones de las mismas variables

En la parte sexta y séptima encontrará las conclusiones y recomendaciones planteadas en la investigación, en aras de mejorar la gestión gubernamental. El presente trabajo de investigación se realizó como aporte al director de la gerencia de planeamiento y gestión del talento Humano, es responsable de articular las actividades y proyecciones de desarrollo económico social y ambiental asimismo para la comunidad que se encuentra en el ámbito del sector público y encuentre las alternativas de procesos y herramientas.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento de problema.

Para las organizaciones, la planeación estratégica se ha convertido en la herramienta más importante en el proceso de gestión tanto para las grandes empresas como entidades estatales para para ir definiendo los medios, factores y características que quiere alcanzar en el largo plazo.

Generalmente, existe la creencia de que la planeación estratégica es aplicable únicamente en las empresas grandes, sin embargo, también es aplicable a las entidades públicas como el gobierno nacional, regional y local donde se trazan las decisiones que habrán de tomarse en el futuro en la formulación de pronósticos. los cuales se adaptan a sus propias necesidades y características

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados; sin embargo, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la municipalidad, al tipo de problemas que enfrenta y las acciones que se desee implementar, como olvidar que el personal, es solo una maquina la cual desarrolla trabajos mecánicos, he ir materializando la idea de ser la fuerza interna, la cual está a cargo de las operaciones diarias que hacen que la organización produzca y brinden servicios con una excelente calidad a sus usuarios o clientes.

El trabajo en equipo es pieza fundamental en el desarrollo de las actividades organizacionales, en la actualidad la mayoría de las instituciones tanto públicas como privadas han tenido que adaptarse a las circunstancias y formas de trabajo para no quedar fuera del mercado en el cual laboran, por ello es importante ir renovando y mejorando los puntos débiles para mantener una ventaja competitiva organizacional, tanto interna como externa.

El planeamiento en el Perú combina la existencia del mercado como parte importante en la asignación de recursos. Utiliza la concertación (planeamiento

democrático) como parte del proceso, emplea a expertos para liderar y articular el proceso de planeamiento, incluye al poder político como conductor del proceso de planeamiento con carácter vinculante para el sector público y orientador para el sector privado. A pesar de este planeamiento que se tiene las diversas municipalidades de nuestro país no logran concretizar sus metas,

Actualmente se tiene un plan bicentenario en nuestro país que tiene como objetivo al 2021 lograr la Agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos. Además, permite lograr la participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en los procesos de democratización política, toma de decisiones públicas y descentralización institucional para el desarrollo del país, a fin de asegurar la confianza de los ciudadanos en las instituciones públicas y la gobernabilidad en los distintos niveles de gobierno. Y dentro del desarrollo organizacional tenemos un plan con el cual se busca lograr el cumplimiento de objetivos y metas trazadas por los directivos de las organizaciones, este es el plan estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación mediante el cual se busca cumplir expectativas de crecimiento organizacional, y el cual va muy enmarcado con el compromiso de cumplimiento tanto de los altos directivos como de los colaboradores que laboran dentro de la organización. Es por ello que en esta investigación buscamos probar el grado de relación de la planeación estratégica y el trabajo en equipo, mediante el análisis y observación del comportamiento y los lineamientos laborales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho.

El trabajo en equipo forma parte de toda acción organizativa y la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho no está excepta de ello, es por lo cual que la investigación se centrara en sus trabajadores y como desarrollan el plan estratégico de la organización a través de la cooperación humana.

1.2 Formulación del problema.

2.2.1 1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre la Planeación estratégica y trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura Huacho, 2018?

2.2.2 1.2.2 Problemas específicos.

¿Qué relación existe entre la intención estratégica y la organización con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura Huacho, 2018?

¿Qué relación existe entre el diseño de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura Huacho, 2018?

¿Qué relación existe entre la ejecución de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura Huacho, 2018?

¿Qué relación existe entre la evaluación de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura Huacho, 2018?

1.3 Justificación del estudio.

Con la presente investigación buscamos entender y comprender la importancia del Plan estratégico y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho en el desarrollo de sus labores diarias.

1.3.1. Justificación Teórica.

Lo cual es muy relevante en vista que la cooperación humana es indispensable en el logro de objetivos trazados por la organización. La investigación es relevante para la Municipalidad Provincial de Huaura–Huacho, ya que a través de la misma estudiaremos científicamente la Planeación estratégica

y el Trabajo en equipo de los trabajadores; se han citado importantes libros de la materia correspondiente al tema, así servir de ayuda para la gerencia general de la organización, para analizar desde una perspectiva relacional la planeación estratégica y el trabajo en equipo de sus colaboradores.

1.3.2. Justificación práctica.

La presente investigación científica busca realizar un aporte a las ciencias administrativas, así como a las municipalidades, primero ayudando a establecer cuáles serían los lineamientos y directrices estratégicas mediante objetivos e indicadores a largo plazo, para canalizar la información y recursos necesarios del presupuesto institucional, luego de ello hacer que esta información llegue de manera clara y sencilla a toda las oficinas de la institución, empoderando a las personas a la excelencia lo cual veremos reflejados en una gestión más eficiente, sin trabas o retrasos que generen descontento en la población.

1.3.3. Justificación metodológica.

Mediante la realización de la presente investigación acerca del trabajo en equipo y la planeación estratégica, ya que está planteado bajo un instrumento científico con el cual podrá ser de soporte y ayuda para muchas personas en su enriquecimiento académico y sobre todo tiene el valor de ser utilizado como referencia para cualquier tipo de proyectos que se desea realizar bajo la misma perspectiva o similar.

1.3.4. Justificación social

La investigación contribuirá con información veraz y concreta acerca de la importancia de relación entre la Planeación estratégica y el trabajo en equipo y de acuerdo a los resultados se daran conclusiones y recomendaciones sobre el punto investigado, cual podrá ser utilizada en distintas organizacionales y por la sociedad, a fin de ser utilizados más de cerca en su escenario real.

1.4 Objetivos de la investigación.

2.2.3 1.4.1 Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre la Planeación estratégica y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018

2.2.4 1.4.2 Objetivos específicos.

Determinar la relación entre la intención estratégica y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

Determinar la relación entre el diseño de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

Determinar la relación entre la ejecución de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

Determinar la relación entre la evaluación de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.

1.1.2. 2.1.1 Antecedentes nacionales.

Ramos y Rojas, (2018) en su tesis “La planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica (IESTP), año 2015”. Para optar el Título Profesional de Lic. dministración en la Universidad Nacional De Huancavelica.

El estudio se tipifica como una investigación de tipo Aplicada, La investigación se presenta como Descriptivo – Correlacional. En la investigación se empleó el diseño No Experimental: transeccional – descriptivo – correlacional. El muestreo es el no probabilístico por conveniencia, ya que se tomó al total del personal que labora en la institución educativa.

Conclusiones.

- 1 Las evidencias han corroborado la presencia de una relación significativa entre la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 89% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 13,52) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 46,0% de los casos la planeación estratégica es medio y en el 54,0% es alto; asimismo en lo referente a la gestión organizacional, el 86,0% de los casos es favorable y el 14,0% de casos es muy favorable.
- 2 Se ha determinado la presencia de una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión formulación y el proceso administrativo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 71,5% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 7,08) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 40,0% de los

casos la dimensión formulación de la planeación estratégica es medio y el 60,0% es alto; el nivel alto prevalece.

- 3 Se ha determinado la presencia de una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión implementación y la toma de decisiones para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 67,8% que se tipifica como correlación positiva media, la probabilidad asociada es $P(t > 6,39) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 4,0% de los casos la dimensión implementación de la planeación estratégica es bajo, en 52,0% es medio y el 44,0% es alto; el nivel medio prevalece.
- 4 Se ha determinado la presencia de una relación significativa entre la planeación estratégica en su dimensión evaluación y el trabajo en equipo para una adecuada gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 75,3% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 7,93) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 80,0% de los casos la dimensión evaluación de la planeación estratégica es medio y el 20,0% es alto; el nivel medio prevalece.

Alarcón, (2018) Realizó una investigación titulada “La planeación estratégica y su influencia en el desarrollo empresarial de las mypes de ciudad de DIOS – SJM, 2018” la cual fue presentada para obtener el título profesional de: licenciado en administración, en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental de corte transversal. El presente estudio es de tipo Aplicado, de nivel Explicativo o causal. La población son los dueños de 60 mypes comercializadoras de Ciudad de Dios, realizo muestra censal. Llegando a las conclusiones:

- 2 Se evidencia una correlación de 0.932 y un nivel de significancia menor a 0.05, ($0.000 < 0.05$), se rechaza la Hipótesis Nula (H_0) y se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1) como verdadera, por lo tanto, la planeación estratégica influye

significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes por ello es necesario mantener fortaleciendo la planificación de los procesos de gestión para minimizar los riesgos y se asegurar el desarrollo de la empresa.

- 3 Existe una correlación de 0.990 con un nivel de significancia menor a 0.05, lo cual indica que la misión organizacional si influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM, 2018. Lo cual conlleva a reestructurarla en algunos casos debido a que es el punto de partida para establecer una buena gestión.
- 4 Se aprecia una correlación de 0.923 con un nivel de significancia menor a ($0.000 < 0.05$) indicando que la visión organizacional si influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM, 2018. Es por ello que al momento de establecerla debe de tenerse en cuenta que tiene que ser medible y alcanzable para el logro de sí misma.
- 5 Se determinó que los objetivos organizacionales si influye significativamente en el desarrollo empresarial de las mypes de Ciudad de Dios – SJM, 2018. Ya que se evidencia una correlación de 0.993 y un nivel de significancia menor a ($0.000 < 0.05$). Por ello se debe dar la importancia necesaria al momento de establecerlas, ya que estas nos permitirán llevar a la organización hacia un futuro desea.

Bujaico y Giron, (2016). Realizó una investigación titulada: “El plan estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta Ayacucho 2016”. La cual fue presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, y respaldada por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Ayacucho, Perú.

La presente investigación es de tipo aplicada. El enfoque de esta investigación es cuantitativo, el diseño No Experimental de corte transversal correlacional. Se aplico el instrumento del cuestionario a 92 trabajadores.
Conclusiones:

- 2 Se determinó que la ejecución de los proyectos de Inversión mencionados en el Plan Estratégico, tienen una relación positiva en la gestión de la Municipalidad

Provincial de Huanta – Ayacucho. Las acciones o intervenciones que se requiere realizar durante el horizonte del planeamiento se establecen luego de formuladas las políticas institucionales que involucran a los proyectos consideradas como prioritarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

- 3 Se determinó que la aplicación de un plan estratégico tiene una relación positiva y eficiente con la gestión de la Municipalidad de Provincial de Huanta – Ayacucho, ya que promueve el desarrollo de una Gestión eficiente y moderna que permite establecer una organización simplificada, dinámica, no burocratizada y sobre todo que responda a las exigencias de la realidad.
- 4 Se determinó que el Plan Estratégico tiene una relación positiva y eficaz con la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta Ayacucho. Promover el desarrollo de una gestión eficaz y moderna de los recursos públicos en beneficio de la población de la Provincia de Huanta.
- 5 Se determinó que las estrategias consideradas en el Plan Estratégico tiene una relación positiva en la Municipalidad Provincial de Huanta Ayacucho. Hacen referencia a las líneas de acción orientadas a la mejora de los recursos materiales, humanos más capacidades de la Organización. Hacen referencia a las líneas de acción orientadas al mejoramiento y simplificación de los procesos administrativos, mejor atención y satisfacción de los usuarios y mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Dávila, (2014). Realizó una investigación titulada: “Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N° 400, Ministerio de Salud - Minsa. Tarapoto, Periodo 2012 -2013”. La cual fue presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, y respaldada por la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.

Por el método de investigación es descriptivo y su forma es inductivo - deductivo, El método combina la reftexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción} con la observación de la realidad o momento emprlico (la observación y la verificación.

En conclusión:

1. El Recurso Humano se encuentra identificado y comprometido y participa en la formulación, logros y evaluación de los objetivos común de la organización identificándose con el trabajo en equipo y desarrolla la comunicación Asertiva de manera eficiente la cual permite un ambiente que implanta acciones que genera y productividad.
2. La organización posee una fuerte cultura organizacional los cuales demuestran las dimensiones es decir transmiten valores, amabilidad, innovación y están de acuerdo, cooperan y se agradan unos a otros para brindar un servicio calidad.
3. Según análisis realizado, en la unidad Ejecutora N'400 Ministerio de Salud. MINSA. Tarapoto; Existe una buena relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional, lo cual demuestra los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los trabajadores

Avalo y Quintanilla, (2015). Realizaron una investigación titulada: "Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente - Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015". Dicha investigación fue respaldada por la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

La investigación utilizó el diseño de investigación explicativa de corte transversal, empleando la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario de 20 preguntas. Se consideró como muestra a 70 trabajadores del Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo.

Conclusiones:

1. Los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo, de manera significativa tanto en lo que respecta en el cumplimiento de objetivos y calidad de servicio son: Las habilidades y destrezas, la comunicación y la cultura organizacional, tal como lo demuestra la prueba de chi cuadrado cuyo P es < 0.05 .
2. Existe una influencia significativa de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo lo cual repercute en la calidad de servicio y el

cumplimiento de objetivos, al mostrar los colaboradores compromiso, cultura orientada al cliente y la predisposición al resolver problemas.

3. La influencia del líder en la efectividad del trabajo en equipo en lo que respecta a calidad de servicio es significativa ya que los colaboradores tienen una orientación hacia una cultura de calidad al cliente por tratarse de una organización de servicio de salud, en tanto que el liderazgo es de carácter participativo dado que a la persona que se entrevistó manifestó que participan con sus iniciativas y experiencias para el cumplimiento de los objetivos.
4. Existe una influencia significativa de la comunicación en la efectividad del trabajo en equipo a través de la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores califican como buena la comunicación en términos de fluidez, precisión y claridad.
5. Las habilidades y destrezas tienen una influencia significativa en la efectividad del trabajo en equipo traducido en un buen nivel de calidad de servicio y cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores consideran que los objetivos son aceptados e internalizados por todos los miembros del área de atención al cliente, así como existe un reconocimiento por el logro de los mismos.

5.1.2. Antecedentes internacionales.

Córdova y Urresta, (2015) en su tesis “Diseño de un plan estratégico de Recursos Humanos para fomentar el trabajo en equipo de la empresa “Luxus Blumen S.A.” con aplicación a las PYMES”. Presentado en la Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Tesis de titulación en administración de empresas.

Esta investigación consta de los tipos: Histórica, documental, descriptiva, correlacional, los métodos aplicados son: cuantitativos, inductivo, y observación, recopiló la información mediante la encuesta, aplicada a 106 personas que conforma la planta de personal de la empresa Luxus Blumen S.A. las conclusiones del estudio:

- 1 La filosofía empresarial de la organización es la base fundamental para que un empleado tenga el conocimiento de hacia dónde va la empresa no solo en

el presente sino a futuro y cómo el mismo empleado puede aportar positivamente en las mismas.

- 2 El personal que trabaja dentro de la empresa Luxus Blumen S.A. de cierta manera podrá mejorar la comunicación, empatía y compañerismo dentro del equipo, mediante la capacitación y motivación que se le brindará al empleado, compartiendo sus ideas y opiniones dentro del grupo, enfocado siempre en un objetivo en común.
- 3 Mediante el desarrollo de la matriz FODA se pudo determinar los factores que benefician y también afectan al macro y micro-entorno de la organización, y el impacto que causa en la gestión de talento humano.
- 4 La propuesta de fomentar el trabajo en equipo debe ser un beneficio que genere estabilidad al empleado; por eso, a parte del manejo de la gestión financiera, la capacitación, motivación y comunicación juegan un papel importante dentro de la administración de empresas para llegar a tomar decisiones, estableciendo los objetivos correctos y el desarrollo de estrategias que conlleve a resultados positivos incidiendo de tal manera al crecimiento dentro de las Pymes y lleva una ventaja competitiva frente a las otras empresas.
- 5 Hoy en día la organización debe dar importancia a todos los elementos y herramientas necesarias que mejoren su gestión de talento humano y la gestión estratégica ya que la mayoría de empresas no diseñan, implementan y evalúan estrategias, lo cual impide llevar a cabo una gestión según un plan a gusto del mercado.

Mella, (2018) en su tesis *Desafíos del liderazgo, a través de la gestión de la planificación estratégica, caso CREAVI Spa*”. para optar al grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial Universidad Técnica Federico Santa María, Chile

La metodología de trabajo consistió en realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa CREAVI Spa Con la información se establecerán perspectivas y metas estratégicas.

Conclusiones del estudio:

- 1 La implementación de un plan estratégico, como herramienta, se plantea con pocos indicadores inicialmente o considerar aquellos más específicos y necesarios, reforzando los puntos de las personas y procesos. El desarrollo de una adecuada planificación mantiene una relación entre los objetivos y recursos de la organización, además de obtener un mejor partido de las oportunidades que se presentan en el mercado. Con los lineamientos de la estrategia, son la base fundamental para alcanzar las metas, siempre integrando a todos sus actores y se espera que sean internalizados en sus directivos y equipo de trabajo, obteniendo como resultado un personal altamente motivado por los beneficios que ello acarrea.
- 2 El proceso de la planificación estratégica, analizado desde su fuente interna y con conocimiento de causa, desde su creación, el no delegar la tarea a un planificador externo, permite obtener un producto más claro y específico, además de ofrecer la flexibilidad necesaria, con metas reales y alcanzables, para ser puesto en funcionamiento. En un entorno altamente dinámico, deberá ser controlado constantemente, para alcanzar los objetivos esperados a corto y mediano plazo, las estrategias podrían ser modificadas o cambiadas por completo.
- 3 Las estrategias de negocios, demanda una navegación profunda del ambiente externo e interno, con los cuales se debe enfrentar la compañía, en el primero, es posible reconocer eficazmente aspectos como las oportunidades y amenazas, en el segundo, las fortalezas y debilidades. Orientando a la segmentación concentrada de sus servicios en la industria en que participa, diferenciando sus productos principalmente en la forma de entregarlos como un recurso intangible orientado hacia la positiva percepción del cliente.
- 4 Es importante tener claridad que para que toda estrategia que se desee aplicar a la empresa con éxito debe evitar las principales causas de fracaso, evitar los sesgos de la idiosincrasia de la cultura de los colaboradores, recordando constantemente la visión de la corporación con los valores implícitos, el “comprometer” en el proceso a todo el personal en sus distintas funciones. No caer en errores típicos de la predeterminación, separación o miedo al cambio.

- 5 Según los resultados obtenidos por las métricas utilizadas, es necesario implementar nuevas tecnologías, en los servicios que entrega, dado que, no basta sólo con las alianzas con proveedores, dado que la presencia estable de Creavi en el mercado, a lo largo de sus doce años de existencia, ha alcanzado niveles altos de poder de negociación y condiciones de pago, obviamente siempre es mejorable, pero su rendimiento sería bajo versus empezar a abarcar nuevas áreas de oportunidades que tal vez puedan no estar relacionadas con la cadena de valor del cliente o de un potencial complemento en proyectos de mayor envergadura. Por ejemplo, la inversión en maquinaria para la confección de ductos de acero, los cuales reducen considerablemente los tiempos de fabricación y no requiere mano de obra considerablemente especializada
- 6 Tomando en consideración la reciente preocupación de la compañía de potenciar la cartera de contactos con sus clientes, producto del replanteamiento estratégico, es la manera más real de generar vinculación y conocer el mercado de las necesidades del cliente, mostrando las potencialidades de las unidades de negocios. Esto puede ser el comienzo de un estudio para generación de servicios integrados al cliente.
- 7 Del modelo de liderazgo se deduce que el líder debe “liderar”, esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, centrándose en lo que él hace mejor, sino a tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo. Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de funcionario. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo.
- 8 Claramente se concluye que, las herramientas que entrega la estrategia planteada permitirán a la directiva de CREAVI tomar decisiones oportunas, que le permitirán reaccionar a tiempo para asegurar sus objetivos. Así, el liderazgo, que ha mantenido a la empresa con buenos resultados a lo largo de los años, tiene en la gestión de los recursos y en este plan estratégico una herramienta que le permitirá ampliar su buen liderazgo en una empresa en

pleno crecimiento, sin perder el buen servicio y los buenos resultados financieros.

Taborda, (2017) en su tesis “La planeación estratégica y la gestión por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional”, Presentado como requisito parcial para optar al título de especialista en alta gerencia Universidad Militar Nueva Granada Bogotá D.C., Colombia. La metodología es de tipo documental con enfoque cualitativo.

Conclusiones

- 1 A través del desarrollo del presente ensayo se resalta la importancia de las herramientas administrativas en el ejercicio de cada una de las actividades realizadas por los integrantes de la organización, así como la contribución de estas en el mejoramiento del desempeño de la empresa, permitiéndole ser más competitiva y eficientes en la utilización de los recursos disponibles.
- 2 Es responsabilidad de la alta gerencia el direccionamiento de la organización hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión, por lo tanto, la excelente gestión de la dirección permitirá a las organizaciones encaminarlas por la ruta que les garantizará el éxito empresarial, para esto se necesita de la utilización de herramientas que favorezcan el ejercicio de la actividad comercial.
- 3 La planeación estratégica y la gestión para resultados como metodologías empleados por la alta gerencia contribuirán a la sostenibilidad empresarial, a través de la implementación coherente de dichas herramientas.
- 4 Por lo tanto es de resaltar la planeación estratégica como instrumento indispensable para coordinar cada uno de los procesos que permitan el logro de los objetivos establecidos, a partir de la comprensión de variables que pueden afectar a la organización, como son el ambiente interno, el cual comprende todo un análisis de la estructura organizacional, los recursos disponibles, clima institucional, a fin de minimizar las debilidades y aprovechar las fortalezas de la organización; complementando esto con el análisis del ambiente externo, el cual se enfoca en la realidad económica, política, social, cultural, tecnológica, con el objetivo de prepararse ante las posibles

amenazas, y aprovechar las diferentes oportunidades que se encuentren en el mercado.

- 5 Así mismo la gestión para resultados actúa como herramienta complementaria para la planeación estratégica, que permite comprometer a los miembros de la organización con las metas establecidas, a través del ejercicio responsable y controlado de cada una de las tareas asignadas a los diferentes individuos encargados de los proceso que contribuyen al desarrollo de los objetivos establecidos por la organización, apoyados por la motivación permanente a cargo de los responsables de grupo en conjunto con la alta gerencia con el fin de establecer parámetros estandarizados que permitan darle una identidad emocional a la organización, logran entrelazar los objetivo personales con los organizacionales con el objeto de cumplir con las metas establecidas por la organización.

Ortiz, (2015) en su tesis “Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo” para la obtención del título Maestría en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.

El estudio realizado fue de tipo exploratorio y descriptivo Sobre los métodos de investigación aplicados se acogió al método de análisis –síntesis. Como técnicas de investigación se aplicaron la encuesta y la entrevista. Llega a las conclusiones

- 1 La comunicación interna en el Ministerio de Turismo no se maneja a través de una gestión estratégica o formal, pues no cuenta con planes, programas, procedimientos estandarizados, ni procesos de planificación, ejecución o evaluación; y, dado que uno de los objetivos del MINTUR es la promoción turística, se le otorga menor importancia que a la comunicación externa.
- 2 Los procesos de planeación estratégica del Ministerio de Turismo requieren de una comunicación constante, abundante y eficiente para el personal, sin

embargo, esta se reduce a comunicados a través de la cadena de mando o mediante el intranet y el Quipux (correo interinstitucional).

- 3 La planeación estratégica en el MINTUR, destinada al logro de sus objetivos estratégicos, se maneja bajo un Plan Anual, sobre el que se realiza una programación mensual a partir de los logros y avances alcanzados y en la que la comunicación interna se hace imprescindible pero que se realiza sin aprovechar los beneficios y características de los canales de comunicación de la institución.
- 4 El proceso de planeación estratégica del MINTUR requiere el establecimiento de eslabones de intercambio de información entre los equipos ejecutores, la evaluación efectiva de los logros y el socializar los resultados al personal, lo que hace necesaria una gestión de comunicación interna continua y eficiente.
- 5 El fortalecimiento de la comunicación interna permitiría reforzar la difusión de la cultura organizacional de la institución a fin de lograr una mayor cohesión entre el personal, para la mejora gradual del clima interno y el bienestar de los servidores públicos.

Toro, (2015). Realizaron el proyecto de investigación titulada: “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, el cual fue realizado previo a la obtención del título de especialista en alta Gerencia y respaldado por la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

El objetivo de la investigación es Analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas.

Conclusión:

- 1 En organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad. Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes

internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

2.3 Bases teóricas de las variables.

2.3.1 Definición de planeación estratégica

La planeación estratégica puede describirse según Fred, (2008) como “ un enfoque objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones importantes en una organización. Tiene como fin organizar información cualitativa y cuantitativa de forma tal que permita tomar decisiones adecuadas en condiciones de incertidumbre” (p.8). Basándome Chiavenato & Sapiro (2011), define la planeación estratégica como:

El proceso para formular, diseñar, ejecutar y evaluar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Además de ser un proceso continuo, basado en el conocimiento holístico de la situación actual proyectando escenarios futuros, considerado su aplicación para tomar decisiones en el presente las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. Es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones, y la cultura organizacional, se termina realizando una evaluación sistemática, de los resultados obtenidos a los objetivos que se hayan generado. (p. 25)

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

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, el

marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización (p.5)

La planeación estratégica se realiza un monitoreo mediante indicadores es así que para una definición más clara Walter y Pando, (2014) definen planeación estratégica:

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. Consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

Los estrategias difieren entre sí tanto como las organizaciones mismas, y hay que tomar en consideración estas diferencias al momento de formular, implementar y evaluar las estrategias.

Según Fred, (2008)

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

2.3.2 La naturaleza de la administración estratégica

Un lineamiento importante para Fred, (2008) es “para eficaz es tener una mentalidad abierta. La buena disposición y el entusiasmo para considerar toda nueva información, nuevos puntos de vista, ideas novedosas y nuevas posibilidades son fundamentales; todos los miembros de la organización deben compartir este espíritu inquisitivo y de disposición para el aprendizaje”

La planeación estratégica es para Fred, (2008) “un proceso de aprendizaje que integra a los gerentes y empleados de la organización con los problemas estratégicos clave y las alternativas factibles para resolverlos. El medio para explicar los asuntos estratégicos y la respuesta que les da la organización deben ser las palabras sustentadas en los números, y no los números sustentados en las palabras” En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, Fred, (2008) menciona:

Los estrategas deben decidir qué decisiones alternativas beneficiarán más a la empresa. Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo las ramificaciones de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación. (p.7)

2.3.3 Etapas de la planeación estratégica

a) Intención estratégica.

Definición de Dimensión Intención estratégica, según Chiavenato y Sapiro (2011)

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

Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico enunciando los siguientes componentes fundamentales:

Misión:

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

La misión literalmente como un deber, obligación o trabajo, que se desempeñará en el futuro. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: ¿Cuál es el Negocio de la organización?. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión de la organización se debe definir en términos de satisfacción de alguna necesidad de un producto o servicio. También nos dice el autor que Drucker dice, que la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes: La razón de ser de la organización, El papel de la organización en la sociedad, La naturaleza del negocio de la organización, El valor que la organización debe crear para sus grupos de interés, Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (p.73)

Las declaraciones de la misión según Fred, (2008) son:
Perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado". Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: "¿cuál es nuestro negocio?." Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a

pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.(p.43)

Visión.

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿en qué nos queremos convertir?.” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión Chiavenato & Sapiro (2011).

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

Generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización según D'Alessio, (2008)

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

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

La visión de futuro, la cual no se crea sino que se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades.

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

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización. (p.61)

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

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

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

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

Principios.

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

Es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, significa la forma de pensar, que caracteriza a la organización incluye sus principios y los valores de la organización corresponden a su atributo y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia respecto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente (p.79).

Valores.

En la actualidad los valores de una organización pueden ser considerados como las directrices más importantes y según Chiavenato y Sapiro (2011), Las organizaciones funcionan en un sistema abierto realizan transacciones e intercambian con su entorno, el cual influye en general en todas las organizaciones. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno de la sociedad se pueden definir los procedimientos necesarios para afrontar los acontecimientos futuros (p.86).

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

Son normas, que encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad.

b) Diseño de la estrategia.

Las organizaciones tiene la capacidad de hacer un planeamiento perfectamente estructurado que se derive de los planeamientos y objetivos del

sector, que derive a su vez del planeamiento y objetivos nacionales; Según Chiavenato & Sapiro (2011) la definición de Dimensión 2 es:

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

Esta comprendido por las políticas que orientan los objetivos y las acciones organizacionales ante la necesidad de identificar, de la manera mas rapida posible, las oportunidades y las amenazas externas y proyectar las fortalezas y las debilidades de modo que aseguren la construcción de los compromisos que la organización declara en su misión siempre con una perspectiva de superación.(p.155)

Asimismo, para diseñar las estrategias se deben tomara en cuenta:

a) Objetivos.

Según Chiavenato & Sapiro (2011)

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal, con frecuencia busca la maximización de las utilidades de la organización. Esto permite que la comunidad empresarial reconozca fácilmente el resultado como indicador del éxito. (p.206)

b) Proyecciones.

En la práctica las proyecciones se derivan de modelos mentales del entorno, compartidos y consensuados,

Según Según Chiavenato & Sapiro (2011)

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

La proyección es fundamental para adoptar la estrategia de la organización a los objetivos que desea alcanzar, sirven para evaluar premisas explorar potenciales futuros y crear nuevos caminos, en lugar de enfrentar el futuro a ciegas e improvisar soluciones a última hora, lo más conveniente es disponer de

varias alternativas. Para responder mejor y con mayor rapidez a las oportunidades y amenazas del mercado (p.128).

c) Ventaja competitiva.

Para Chiavenato & Sapiro, (2011) generar una ventaja competitiva y pertenecer al océano azul es:

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

El objetivo principal de la administración estratégica Fred, (2008) es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja

d) Capacidad

Las habilidades para tomar una decisión en momentos difíciles y resolver los problemas según Chiavenato & Sapiro, (2011)

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

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

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

c) Ejecución de la estrategia

Según Chiavenato y Sapiro (2011), la definición de Dimensión 3:

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

La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil. Las habilidades interpersonales son esenciales para la exitosa implementación de la estrategia. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe decidir qué respuesta dar a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la organización?”, y “¿qué tan bien podemos hacer el trabajo?” El reto de la implementación es motivar a los gerentes

y empleados de una organización a que trabajen con orgullo y entusiasmo para conseguir los objetivos planteados.(p.223)

Compromiso

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

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

Intensa participación

Según D'Alessio, (2008)

Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Liderazgo estratégico.

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

responsabilidad de su implementación y éxito. Es el líder principal. Además, como toda estrategia implica movimiento, y éste significa cambio, también es el principal agente del cambio organizacional.

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

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

Cambio organizacional.

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

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

Desarrollo sustentable

Chiavenato & Sapiro (2011), Las organizaciones actualmente no solo toman en cuenta a los grupos de interés, sino que ahora también consideran los de las generaciones futuras incluso aquellas que aún no nacen, el interés estratégico de las organizaciones es operar en ambientes saludables, considerando el medio ambiente y el entorno socioeconómico, porque solo en estas condiciones los mercados encuentran la oportunidad de crecer y prosperar, así el desarrollo sustentable, que satisfaga las demandas actuales sin alterar los recursos para las generaciones futuras. El desarrollo sustentable es un concepto que extrapola los límites tradicionales de la organización para el cual se necesita la participación de todos (del gobierno a los consumidores de los distribuidores a las ONG). Así identificar y armonizar los intereses de los diferentes de sus grupos de interés en una premisa que fomente el valor y la credibilidad a largo plazo. (p.281-282)

d) Evaluación de la estrategia

Definición de Dimensión 4: Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien es así que la evaluación de la estrategia es la etapa final de la planeación estratégica. Según Chiavenato & Sapiro (2011)

Es la fase final donde se evalúa la estrategia elegida por los ejecutivos de la organización, comparando los objetivos planteados, los medios y los resultados logrados (p.287).

Según Fred, (2008)

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

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

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

Fases de la evaluación de la estrategia

a) Evaluar

Según Chiavenato & Sapiro (2011):

Consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados, es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a efecto de asegurar que la planeación, la organización y la dirección tengan éxito. (p. 291) Las organizaciones utilizan varios sistemas de control para medir y evaluar su desempeño global, siendo necesario para cuantificar el desempeño. En la mayor parte de los casos y eso representa un reduccionismo, los controles globales son predominantemente de carácter financiero, sin embargo, existen otros aspectos de la misma importancia para la evaluación del desempeño global: la satisfacción de las necesidades del cliente y de los grupos de interés, la imagen en el mercado, las competencias y los talentos la ética, la ética y la responsabilidad social el potencial de desarrollo e innovación. No obstante, los controles financieros son los más importantes

b) Comparar objetivos

Chiavenato & Sapiro (2011), Se refiere a una evaluación general de la organización de recursos procesos y gestión, resaltando el control y evaluación de los recursos disponibles para implementar el plan. Se realiza una evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles en las áreas de marketing operaciones y logística. La evaluación de la capacidad de la capacidad de la organización se realiza en términos de sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Este tipo de auditoría estudia la idoneidad y la claridad de los objetivos de la organización y del marketing, asegura la disponibilidad y asignación de los recursos necesarios *para implementar la estrategia de la mejor manera posible.* (p.301)

c) *Medios.*

Llevar a cabo la planeación estratégica según D'Alessio, (2008)

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

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

d) *Resultados logrados*

Según Chiavenato y Sapiro (2011).

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

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

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

2.3.4 Definición de Trabajo en equipo

En el contexto organizacional, el factor que contribuyen al éxito es el proceso de construcción de equipos que ayudan a sus miembros trabajar juntos con más eficacia. Es así que Jaramillo (2012), define:

El trabajo en equipo es la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr los objetivos propuestos, donde intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la comunicación abierta entre motivaciones, liderazgo, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen, porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades competencias y conocimientos, bajo la guía de un líder. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de las características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros. (p.6-9)

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

El trabajo en equipo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y desarrollan una situación de colaboración denominada trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un pequeño grupo colaborativo que tiene contacto regular y participa en una acción coordinada. La frecuencia de la interacción entre los miembros del equipo y su existencia continua distingue con claridad a un equipo

de tarea de un grupo de toma de decisiones de corto plazo (comité) o de un equipo de proyectos de una estructura matricial.

Un estilo de trabajo participativo basado según (Llanos, 2016) en “confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación i ya que dirigir, en definitiva, es integrar, representar, escuchar, crear equipo” (p.49)

Un equipo de trabajo genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado (Robbins, 2009).

Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. Estas definiciones ayudan a aclarar por qué son tantas las organizaciones que recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. La administración busca la sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso extenso de los equipos crea el potencial para que una organización genere más resultados sin aumentar sus insumos. Sin embargo, observe que dijimos “potencial”. No hay nada mágico en la formación de equipos que garantice el logro de esa sinergia positiva. Llamar equipo a un grupo tampoco incrementa en forma automática su desempeño. Como se verá más adelante en este capítulo, los equipos eficaces tienen ciertas características en común. Si la administración espera obtener un incremento del desempeño organizacional por medio del uso de equipos, necesitará que éstos posean dichas características.(p.323)

En las empresas de negocios contemporáneas, los equipos se convierten cada vez más en el medio principal para organizar el trabajo y cuentan con las siguientes dimensiones:

a) Dinámica de los equipos.

Definición de Dimensión 1: Ante la necesidad de mejorar los resultados según (Newstrom, 2011) menciona “dos o más grupos necesitan coordinar sus

esfuerzos, como ingeniería y ventas, a los líderes les interesan las relaciones intergrupales que surgen” porque según Jaramillo (2012) define:

La dinámica de equipos es el funcionamiento interno de los miembros del equipo de trabajo, que permite conocer a las personas, la forma de aumentar su productividad, de afianzar las relaciones internas, y aumentar su satisfacción. Siendo un proceso continuo de aporte de sus miembros, donde se establece un sistema de normas comunes, y distribución de las tareas. (p.12-13)

Para determinar quién realizará una labor los autores Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) mencionan “al delegar es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor.” (p.243)

Aumento de productividad

Según (Robbins, 2009):

La consideración individualizada, estimulación intelectual, motivación inspiradora e influencia idealizada, dan como resultado un esfuerzo adicional de los trabajadores, más productividad, moral y satisfacción más altas, eficacia organizacional mayor, menor rotación, menos ausentismo y más adaptabilidad de la organización. Con base en este modelo, los líderes por lo general son más eficaces cuando usan de manera regular cada uno de los comportamientos transformacionales.

Relaciones

(Jaramillo, 2012) Ocurre cuando se empiezan a lograr los objetivos propuestos. Ya se han desarrollado relaciones sociales y existe un gran sentido de compromiso hacia el equipo. Los miembros ya han descubierto las fortalezas y debilidades de los otros, el equipo tiene la capacidad para prevenir obstáculos o trabajar a través de ellos, los objetivos se van alcanzando y los integrantes sienten orgullo y satisfacción. Se caracteriza por: Se actúa de manera interdependiente, individual, pero apoyando y apoyándose en el equipo, Los miembros responden automáticamente a los problemas,

(Robbins, 2009) Se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

Normas comunes

(Jaramillo, 2012) Cuando empieza a surgir el conflicto por desacuerdos entre los miembros del equipo. El trabajo en equipo implica negociar intereses personales, ceder en algunos aspectos y conciliar en otros, se compite por el liderazgo. Salen a flote los desacuerdos sobre los procedimientos y los roles de cada uno de los integrantes. Aún no existe un trabajo de equipo, se privilegia la experiencia individual. El conflicto no es malo por sí mismo, ya que a partir del desacuerdo empiezan a surgir los acuerdos. Son características de esta etapa: Se negocian, valores, reglas y objetivos, Hay mayor confianza y se exteriorizan opiniones al grupo, Hay un líder que estimula la comunicación e interacción.

Distribución de las tareas

(Jaramillo, 2012) En esta etapa, los miembros empiezan a sentirse parte del equipo con más fuerza que al principio, desarrollándose un sentido de unión. Las normas que se establecen son aquellas relacionadas con la regulación de la conducta de los miembros del equipo, el logro de los objetivos y la resolución de problemas personales. Sus características son: Valores, reglas y objetivos compartidos, Equipo integrado, Se aplica un método común, Habilidades y talentos de los integrantes para solución de problemas, Se llega a la productividad.

b) Liderazgo

Definición de la segunda dimensión según Jaramillo (2012),

Es el fortalecimiento de los miembros de un equipo en una serie de conductas y actitudes propias para la creatividad liberando su potencial, busca continuamente oportunidades para crecer, cambiar, innovar y mejorar; ser capaz de asumir responsabilidades experimentar, tomar riesgos y aprender de los errores. Estableciendo las condiciones para que todos tengan la voluntad de

invertir sus talentos y esfuerzo para lograr dicha visión ya que les resulta atractiva, retadora y les demanda su aportación creativa. (p.16)

- *Fortalecimiento*

Desafiar procesos, inspira una visión compartida, Según Jaramillo, (2012):

Faculta a otros, modela con el ejemplo y despertar pasión y entusiasmo en el trabajo. La esencia del diseño consiste en ver como las partes se articulan para desempeñarse como un todo. La tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes se relaciona con la integración de la visión, del aprendizaje en equipo, el dominio personal, los modelos mentales y el pensamiento sistemático o sea la integración de todas las disciplinas del aprendizaje. Es el formulador de valores y creador de significados, creador de finalidad institucional, capaz de imbuir valores. Posee una fuerte dosis de credibilidad (conocimientos y experiencia) y entusiasmo (creer en lo imposible). Es además un experto en la promoción y protección de valores: ser los mejores, excelencia académica, servicio al cliente, etc., es un arquitecto social. (p. 15-16)

Para ejercer un liderazgo integro la persona debe expresarse mediante: conocerse a sí mismo, conocer el entorno, hacer caso a sus instintos, escuchar sugerencias, Deben aceptar que aprenderán a medida que actúan. Deben aprender a reconocer cuáles son los retos, qué tareas no están programadas, y qué trabajos se están realizando por primera vez.

Creatividad

Consiste en usar las ideas apropiadas para producir algo que mejore la actividad humana es así que Según Chiavenato, (2009) La capacidad de solucionar problemas, innovar y crear es una ventaja competitiva en el mundo actual. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente la creatividad de los demás.

Responsabilidad

Según Jaramillo (2012).

El líder asigna responsabilidades a los miembros, hará énfasis en la necesidad de superar a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo. El líder encuentra tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc. (p.20)

Tomar riesgo

Según (Chiavenato, 2009) “Los líderes aceptan riesgos moderados porque obtienen un rendimiento a cambio de su esfuerzo. Se caracterizan por el coraje y el espíritu de lucha” asimismo Koontz, Weihrich, & Cannice, (2012) mencionan.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Para mejorar la toma de decisiones podemos estimar la probabilidad objetiva de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos, y es posible utilizar la probabilidad subjetiva basada en el juicio y la experiencia. Todas las personas que deciden de forma inteligente y enfrentan la incertidumbre querrían conocer el grado y la naturaleza del riesgo que están corriendo al elegir un curso de acción los datos utilizados en un modelo son sólo estimados y otros están basados en probabilidades. La práctica típica es hacer que el personal especializado presente los mejores estimados. (p.163)

c) Definición de Dimensión 3: Comunicación

Según Jaramillo (2012). En las organizaciones:

La comunicación es un proceso continuo y dinámico formado por una serie de acontecimientos variados y continuamente en interacción mediante el dialogo. La esencia de una comunicación eficaz es la respuesta comprensiva y empática a esta serie de variables. La comunicación no es solo una transferencia de informaciones de un individuo a otro, resaltando claro esta; que los diferentes significados de los mensajes humanos no pueden ser transmitidos tal cual, de un individuo a otro, sino que estos deben ser clarificados y negociados por ambos, dado que pueden estar influenciados por numerosas variables. (p.21)

Asimismo se necesitan según Llanos, (2016)

Mantener una incesante retroalimentación con sus colaboradores, escuchar sus opiniones y perspectivas sobre diversos temas que estén relacionados con el entorno de las entidades. Una correcta comunicación interna debe ser medida periódicamente para evaluar su gestión y redefinir estrategias involucrando a los colaboradores en el proyecto empresarial, incrementando su sentido de pertenencia, compromiso e identificación con la cultura institucional (p.50)

Para (Chiavenato, 2009)

La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones

Empatía

Jaramillo (2012). Para poder comunicarse efectivamente, es necesario aprender a escuchar a los demás desde la realidad de ellos y no desde la nuestra. Para ello requerimos desarrollar el pensamiento crítico que es pensar en los demás siendo empáticos que se convertirá en la herramienta para poder comprender el mensaje que desean transmitir los demás, teniendo en cuenta quienes son ellos y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia. (p.22)

Comunicación eficaz

Jaramillo (2012). Dialogar es la acción de conversar con los otros con el fin de intercambiar ideas que produzcan beneficios de diversa índole. El diálogo implica discusión, porque a través de la exposición de ideas se argumenta de manera sólida el porqué de las mismas. Se debate con el propósito de entender la postura de los otros y la de uno mismo a través de escuchar con el fin de ampliar la visión mediante la escucha de los mensajes de otros. (p.22)

La comunicación es un proceso dinámico que permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores,

favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo todo elemento de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización y mejora la calidad de las decisiones. (p.22)

Respuesta comprensiva

Jaramillo (2012). El comportamiento de apoyo se da cuando el líder utiliza la comunicación bidireccional para escuchar, alentar e involucrar a sus colaboradores en la toma de decisiones. Los autores trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que exhibe un líder, encontramos dos dimensiones independientes llamadas: La conducta de la tarea (grado en que el líder explica lo que deben hacer, cuándo, dónde y cómo realizar la tarea); y la conducta de relación (grado en el que el líder proporciona apoyo emocional. (p.19)

La comunicación hace posible transmitir las experiencias de una generación a otra para que puedan ser asimiladas y continuadas. Sin esta posibilidad (de comunicación), el avance no hubiera sido posible en ningún sentido. Estamos hablando de un proceso de enseñanza y aprendizaje. (p.22)

Negociar.

Chiavenato, (2009) La negociación y el intercambio se refieren al proceso de tomar decisiones conjuntas cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes deben llegar a algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan directa o indirectamente (p.400). Gran parte de la comunicación dentro de las organizaciones requiere que las personas sean capaces de negociar., Jaramillo (2012) menciona:

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

d) Motivación

Definición de la cuarta dimensión según Jaramillo (2012),

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual, influye en el comportamiento de una persona a realizar una meta. En otras palabras, es el impulso interior que lleva a la acción. El nivel de motivación está influenciado por varios factores como la personalidad, las percepciones individuales del medio ambiente, las interacciones humanas y las emociones. (p.28-29)

Alcanzar metas

Jaramillo (2012), Partiendo de la idea de que la motivación es el motor de la conducta y cómo afecta al individuo dentro de un grupo de trabajo y en el entorno organizacional que supone la empresa. Se define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual Si bien, la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos centraremos en las metas organizacionales a fin de reflejar el interés primordial por el comportamiento relacionado con el trabajo y, más concretamente con el equipo. Debemos tomar en cuenta la calidad del esfuerzo y la intensidad. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la empresa y compatible con ellas; la motivación como un proceso satisfactorio de necesidades. (p.29)

Comportamiento con el equipo

Para Jaramillo (2012)

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

Según (Chiavenato, 2009)

El líder directivo hace saber a sus seguidores lo que se espera de ellos, programa el trabajo por hacer y proporciona guías específicas acerca de cómo cumplir las tareas. El líder apoyador es amistoso y se preocupa por las necesidades de sus seguidores. El líder participativo consulta con sus seguidores

y usa sus sugerencias antes de tomar una decisión. El líder orientado al logro establece metas difíciles y espera que sus seguidores se desempeñen a su máximo nivel, los líderes son flexibles y que el mismo líder muestra cualquiera de dichos comportamientos, o todos, en función de la situación. (p.397)

Necesidades de competencia

Jaramillo (2012), *La necesidad de competencia*. Se refiere al interés del ser humano por conocer, comprender e influir sobre su entorno físico y social y por aprender a conseguir del mismo lo que se desea. Este factor motivacional, se revela desde la infancia y tiene en los adultos diversas manifestaciones sintetizadas en la curiosidad por conocer cosas nuevas, utilizar esos conocimientos eficientemente y desenvolverse activamente en su entorno. (p.28)

5.1 Definición de términos básicos

Análisis del entorno: definido por Mendoza Arana & Robles Guerrero, (2000),

Por su parte hay que reconocer en Michael Porter contribuyó a la discusión con sus enriquecedores conceptos de estrategias para hacer a las empresas competitivas. Su análisis del entorno empresarial, identificando a las que él planteó como las 5 fuerzas competitivas, es la base de sus estrategias genéricas: diferenciación y liderazgo en costos, a partir de las cuales las organizaciones pueden establecer sus ventajas competitivas. Su teorización se ha trasladado de las empresas incluso al plano de la gestión. (p. 18)

Análisis estratégico: según Martínez (2006).

Puede ser considerado como el inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias". (p. 38) Martínez (2006). Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa. (p. 38)

Análisis interno:

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

Aprendizaje: según Monferrer (2013).

Cuando uno realiza una actividad, aprende. El aprendizaje supone cambios en el comportamiento individual derivados de la experiencia. Entre otras palabras, el aprendizaje del consumidor es el proceso por medio del cual los individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo y la experiencia que aplican a un comportamiento futuro o relacionado (manteniendo el comportamiento o modificándolo). (p. 82) Freman (2010) Casi todo el comportamiento del consumidor es resultado del aprendizaje, un proceso que crea cambios en la conducta por medio de la experiencia y la práctica. No es posible observar directamente el aprendizaje, pero podemos inferir cuándo ha ocurrido por las acciones de la persona. (p. 148)

Aptitudes humanas Robbins, (2009)

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

Clima de confianza: según (Robbins, 2009):

Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y también en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los otros y unifica a los miembros alrededor de la creencia de que los demás integrantes del

equipo no sacarán ventaja de ellos. Por ejemplo, es más probable que los miembros del equipo corran riesgos y expongan sus vulnerabilidades cuando creen que se puede confiar en sus compañeros. La confianza es el fundamento del liderazgo. Es importante tener confianza en los líderes en el sentido en que permite que el equipo esté dispuesto a aceptar y comprometerse con las metas y decisiones del líder. (p. 329).

Compromiso organizacional: según Robbins, (2009):

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

Entorno: según Fred, (2008)

Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera del control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país, y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización y a sus competidores en el sector. Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; económicas y financieras; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas; y ecológicas (ambientales). Se conoce como análisis PESTEC. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno. (p.180).

Estímulos: según Freman (2010).

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

Fuentes de Información: según Fred, (2008)

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

Liderazgo: según Robbins, (2009):

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

Estrategas: según Fred, (2008):

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

Misión: según D'Alessio, (2008)

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

Motivación: según Robbins, (2009):

Se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo, nosotros nos limitaremos a los objetivos organizacionales, con objeto de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. (p.175)

Necesidad: según Schiffman & Kanuk (2010).

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

Oportunidades

En efecto, lo que el gerente estratégico debe desarrollar es su capacidad de detectar en el entorno todo aquello que se constituye en una oportunidad que

puede (y debe) ser aprovechada a favor de los planes de la organización".
(Mendoza y Robles, 2000, p.19)

Trabajo en equipo: según Robbins, (2009)

Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales. las organizaciones recientemente han reestructurado sus procesos de trabajo alrededor de los equipos. (p.323)

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis general.

La Planeación estratégica tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018.

3.1.2. Hipótesis específicas

La intención estratégica tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

El diseño de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

La ejecución de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

La evaluación de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.

3.2 Variables de estudio

Variable1: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Variable 2: TRABAJO EN EQUIPO

3.2.1. Definición conceptual de planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento holístico de la situación actual proyectando escenarios futuros, considerado su aplicación para tomar decisiones en el presente las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados. Es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones, y la cultura organizacional, se termina realizando una evaluación sistemática, de los

resultados obtenidos a los objetivos que se hayan generado. (Chiavenato & Sapiro, 2011,p. 25)

3.2.2. Definición conceptual trabajo en equipo

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. la acción individual dirigida, que, al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. Cuando se forma un equipo, “intervienen fuerzas psicológicas que van desde la confraternización hasta la lucha abierta entre motivaciones, intereses, actitudes, conductas e ideas de las distintas personalidades que lo componen”. Dichas confrontaciones deben promover el cambio y soluciones adecuadas, justamente porque cada uno aporta y ejerce la función que más se adecua a su personalidad, habilidades y conocimientos. En la medida que avanza el trabajo en equipo se identifican las funciones de cada uno, estas dependen de sus características personales, su capacidad de trabajo, sus conocimientos previos, así como de la forma en que interactúan sus miembros. (Jaramillo, 2012, pp. 6-9)

3.2.3. Operacionalización de las variables.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ITEMS/E. LIKERT	Escalas y valores	Niveles y rango
La planeación estratégica	Intención estratégica	Misión.	1 2 3 4	1. La metodología de trabajo es de acuerdo a la misión institucional	LIKERT 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	17-40: BAJO 41-64: MEDIO 65-88: ALTO
		Visión		2. La visión de la institución aspira a ser cada vez mejor.		
		Principios		3. Los principios de la institución se encuentran en actividades constantes		
		Valores		4. Se fomenta los valores para generar el bienestar en la organización		
	Diseño de la estrategia	Objetivos	5 6 7 8	5. Los objetivos estratégicos están formulados en plazas alcanzables		
		Proyecciones		6. Las proyecciones que se plantean en el consejo indican cómo realizarlas.		
		Ventajas competitivas		7. La Municipalidad mantiene una ventaja competitiva en sus servicios que brinda al usuario.		
		Capacidad		8. Tiene capacidad de maniobrar en escenarios que requieren atención		
	Ejecución de la estrategia	Compromiso	9 10 11 12 13	9. Asume el compromiso con responsabilidad cuando le asigna tareas.		
		Intensa participación		10. Se cuenta con una intensa participación de todos los colaboradores.		
		Liderazgo estratégico		11. Los directores ejercen un Liderazgo estratégico de articular planes y personas		
		Cambio organizacional		12. Presentan cambio de mejora en la municipalidad.		
		Desarrollo sustentable		13. El éxito de la organización permite el desarrollo sostenible		
	Evaluación de la estrategia	Evaluar	14 15 16 17	14. Los mecanismos de Control estratégico evalúan todas las actividades		
		Comparar objetivos		15. Se comparan los objetivos planteados para evidenciar sus logros		
		Medios		16. Los medios utilizados son evaluados en forma periódica		
		Resultados logrados		17. Se evalúa los resultados logrados para tomar decisiones pertinentes		

Trabajo en equipo	Dinámica de equipos	Aumento de productividad	18 19 20 21	18. El trabajo en equipo aumenta la productividad	LIKERT 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	16-37: BAJO 38-59: MEDIO 60- 81: ALTO
		Relaciones		19. En el trabajo rutinario se afianzan las relaciones internas para un buen desempeño laboral		
		Normas comunes		20. Se respetan las normas comunes planteadas en la organización		
		Distribución de las tareas		21. Se distribuye las tareas de acuerdo a las habilidades de los colaboradores		
	Liderazgo	Fortalecimiento	22 23 24 25	22. Los miembros del equipo están fortalecidos frente a una problemática		
		Creatividad		23. Se resuelve en forma creativa los conflictos de la institución		
		Responsabilidad		24. Asume en forma responsable las labores que le encomienda		
		Tomar riesgo		25. El equipo de trabajo toma riesgos para solucionar problemas		
	Comunicación	Empatía	26 27 28 29	26. Respeta las opiniones y emociones de los demás durante la comunicación en un equipo de trabajo		
		Comunicación eficaz		27. En la organización se practica la comunicación eficaz		
		Respuesta comprensiva		28. Recibe respuesta comprensiva en un equipo de trabajo		
		Negociar		29. En el equipo de trabajo se negocia las ideas		
	Motivación	Alcanzar metas	30 31 32	30. Su motivación es alcanzar las metas en el equipo de trabajo		
		Comportamiento en equipo		31. Muestras una actitud perseverante frente a un equipo de trabajo		
		Necesidades de competencia		32. Las Necesidades de competencia impulsan al personal a seguir capacitándose		

3.3 Tipo de investigación

La presente investigación está basada en hechos ocurridos y que siguen sucediendo por lo cual no existe manipulación de variables, sino, observación de los fenómenos ocurridos a raíz de la problemática plantada,

El planteamiento en una problemática que ha ocurrido y sigue sucediendo que se conecta mediante las etapas conceptuales del proceso de las variables de la investigación, las cuales se describen en la investigación mediante un marco teórico; y enmarcadas en proceso único y secuencial basándose en hipótesis planteadas. Buscando obtener respuestas y conclusiones específicas, para lo cual será necesario utilizar la estadística como medio de procesamiento de la información, generando tablas y figuras estadísticas. Y será de nivel correlacional puesto que se busca analizar la relación de dos variables: Planeación estratégica y Trabajo en equipo.

La presente investigación es de tipo aplicada El enfoque de la investigación será de manera cuantitativa ya que según Hernández, Fernández & Baptista. (2014).:

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

Los estudios correlacionales pretenden responder a preguntas de investigación Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una

muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. (p.93)

3.4 Diseño de la investigación

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

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

3.5 Población y muestra de estudio

3.5.1 Población

Tamayo (2003) Nos define la población, como la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación. (p. 176)

Tomando en cuenta ello, podemos decir que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho es nuestra población, siendo esta

un total de 700 colaboradores, de todas las gerencias entre personal nombrado, contrato administrativo de servicio (CAS), y por locación de servicio o terceros.

3.5.2 Muestra

Tamayo (2003) Muestra, a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra, cuando no es posible medir cada una de las entidades de la población; esta muestra, se considera de tipo probabilístico para que sea representativa de la población. **(p. 176)**

Asimismo según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (...). Las muestras probabilísticas son esenciales en los diseños de investigación transeccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales (las encuestas de opinión o sondeos, por ejemplo), donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población. Estas variables se miden y se analizan con pruebas estadísticas en una muestra, de la que se presupone que ésta es probabilística y que todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos. Las unidades o elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto nos darán estimados precisos del conjunto mayor. (p.175-177)

Para el tamaño de muestra se utilizó la fórmula para población, que tiene la siguiente expresión:

Margen de error	5%	
Confianza	95%	(z = 1.96)
Variabilidad	p = 0.5	q = (1-p) = 0.5

- p: Probabilidad de ocurrencia del evento.
- q: Probabilidad de no ocurrencia.
- z: Coeficiente asociado a nivel de confianza.
- N: Total de población.
- n: Tamaño final de muestra.
- e: Margen de error.

$$n = \frac{z^2 \times N \times p \times q}{e^2(N - 1) + z^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 700 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2(700 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 248$$

Aplicando la siguiente formula se obtendrá el tamaño de la población ajustada:

El tamaño de la muestra es de 248 colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1 Técnicas de recolección de datos

El presente trabajo de investigación utilizará como instrumento para la recolección de datos el cuestionario. Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

En fenómenos sociales, el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. (p.217)

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo, primero se definen las preguntas y luego sobre las características deseables de este tipo de instrumento, así como los contextos en los cuales se pueden administrar los cuestionarios. Las preguntas cerradas las categorías de respuesta son definidas *a priori* por el investigador y se le muestran al encuestado, quien debe elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta. las preguntas presentan

varias opciones, éstas deben recoger todas las posibles respuestas. el encuestado se ubica en una escala.

Según Hernández, Fernández, & Baptista, (2014)

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

Para la aplicación de la encuesta se coordinará con el gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho y con el personal de seguridad pertinente para la obtención de la información necesaria para la investigación (población y datos estadísticos acerca del trabajo en equipo y el plan estratégico de la institución)

Los cuestionarios serán aplicados personalmente a los trabajadores que conforman la población muestral de mi investigación; su aplicación será en una sesión de 1 semana.

La prueba será aplicada dentro de las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho, la cual comenzará explicando las instrucciones, solicitando que respondan todo el cuestionario de manera consciente. Cuando los colaboradores hayan culminado el llenado de su cuestionario, se revisará que todos los ítems hayan sido llenados.

3.7 Validez y confiabilidad

3.7.1 Validez

Para la validez de instrumento se utilizó el juicio de expertos por que mide la validez de contenido. Es decir, la consistencia entre las variables, dimensiones e indicadores.

El instrumento de medición fue valido por los expertos.

Tabla 1. Validación de expertos

Validación de expertos	
Dr. Fernando Tam Wong	Administración de empresas
Karina Lisset Paredes Vásquez	Metodología y temática
Dr. Aybar Huamani Justiniano	Metodología y temática

Fuente: Elaboración Propia

Un instrumento de medición es válido cuando Gómez, Deslauriers, & Alzate, (2010):

Capacidad de un instrumento de medición de medir bien lo que debe medir o lo que pretende medir. Existen varias clases de validez según se trate de la construcción misma de un instrumento de medida o del rigor asociado a la investigación propiamente dicha.(p.175

3.7.2 Confiabilidad del instrumento

Para dicha confiabilidad se utilizó el Alfa de Cronbach.

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

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

Luego se Aplicó SPSS. V.25 a una muestra piloto para obtener el coeficiente alfa de Cronbach el cual indicará el nivel de confianza del instrumento.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.934	32

Conclusión: La confiabilidad del instrumento según la escala de George es excelente porque el coeficiente de Alfa de Cronbach es 93.4%

3.8 Métodos de análisis de datos

El estudio de esta investigación comprende tres etapas esenciales:

- Primera etapa: mediante la cual se recolectó información general, se realizó una revisión rápida de los estudios realizados, textos, publicaciones oficiales, informes estadísticos, búsquedas por internet y todo tipo de información relacionadas con el tema. Esta etapa concluirá con la aprobación del Proyecto de Tesis por la facultad de administración de negocios globales
- Segunda etapa: Consistirá en la preparación de materiales para la recopilación de datos en el campo de estudios. Entre ellas el diseño, elaboración del instrumento y aplicación de la encuesta a los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho.
- Tercera etapa: Destinada al procesamiento e interpretación de los datos recopilados, finalizando con las conclusiones a la cual se llegó con esta investigación

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

a. Descriptiva

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

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

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

b. Inferencial

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

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

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

3.9 Aspectos éticos

La población de mi investigación fue consultada e informada respecto a la intención de la encuesta, esta fue anunciada días antes de su ejecución. Como parte de los criterios éticos para la institución se solicitó la autorización respectiva del Gerente General de la municipalidad, la misma que fue aceptada en forma consciente y voluntaria por su parte. Así como de la mayor parte de los trabajadores administrativos esto con el fin de que nos brinden su respuesta en base a su perspectiva sin influencias de por medio.

Este estudio de investigación se realizó de acuerdo a los principios éticos, morales y de responsabilidad; respetando los derechos de autor de otras Tesis e Investigaciones, ensayos y libros; la encuesta se realizó con normalidad en el proceso colaborando con amabilidad a la población encuestada; No se manipularon los resultados de las encuestas al actuar con ética a pesar de que pudieran salir inválidos los resultados.

IV. RESULTADOS

4.1. Descripción de resultados

4.1.1. Resultados de la variable planeación estratégica

TABLA 2. Niveles de planeación estratégica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	126	50.81%
BAJO	4	1.61%
MODERADO	118	47.58%
TOTAL	248	100%

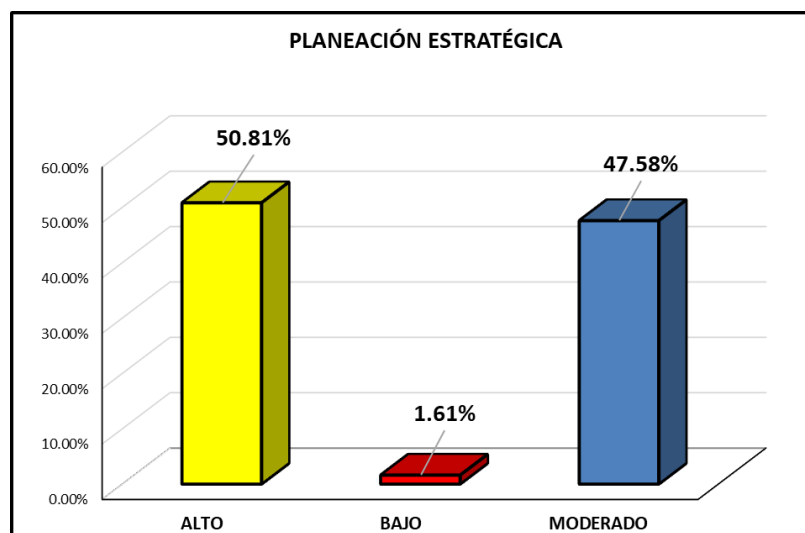


Figura 1. Niveles de Planeación estratégica

En la tabla 2 y la fig. 1, un 1.61% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la variable planeación estratégica, un 47.58% consiguieron un nivel moderado y un 50.81% obtuvieron un nivel alto.

TABLA 3. Niveles de Intensión estratégica

INTENCIÓN ESTRATÉGICA		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	0	0.00%
MODERADO	210	84.68%
BAJO	38	15.32%
TOTAL	248	100%

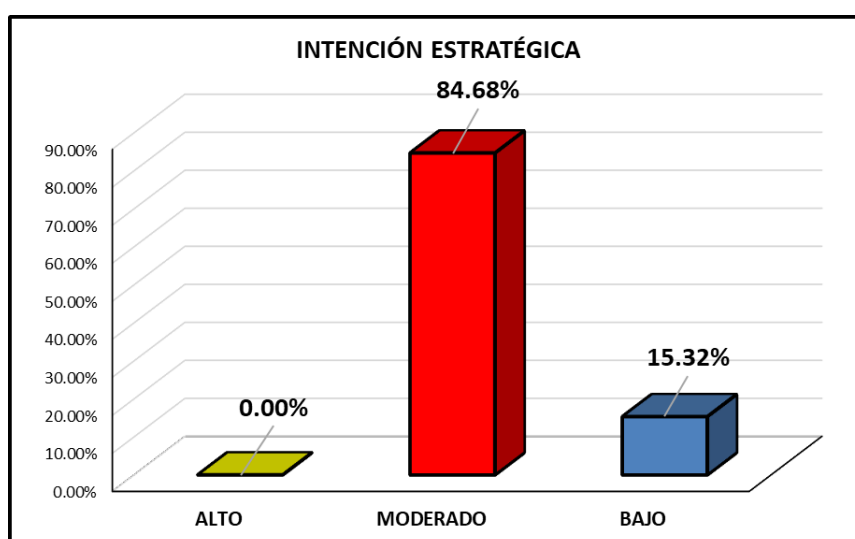


Figura 2. Niveles de Intensión estratégica

De la fig. 2, un 15.32% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la dimensión intención estratégica, un 84.68% consiguieron un nivel moderado.

TABLA 4. Niveles de Diseño de la estrategia

DISEÑO DE LA ESTRATÉGICA		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	112	45.16%
BAJO	5	2.02%
MODERADO	131	52.82%
TOTAL	248	100%

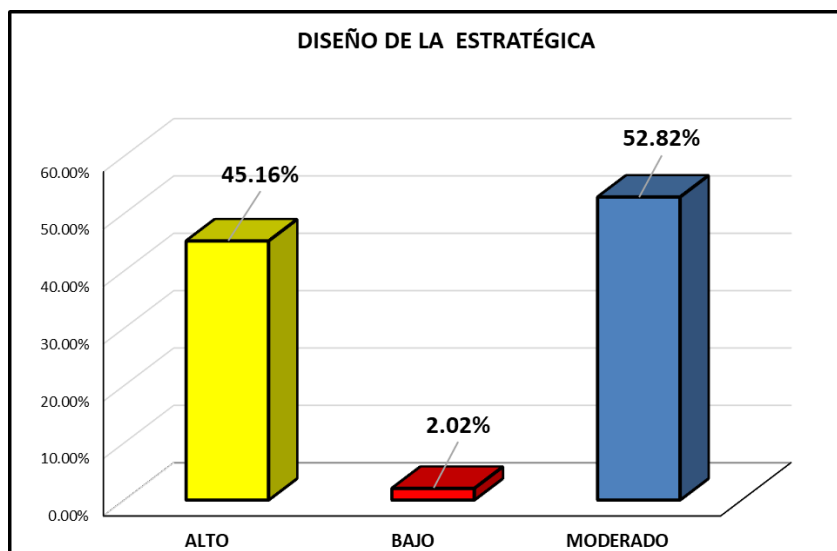


Figura 3. Niveles de Diseño de la estrategia

De la fig. 3, un 2.02% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la dimensión diseño de la estrategia, un 52.82% consiguieron un nivel moderado y un 45.16% obtuvieron un nivel alto.

TABLA 5. Niveles de Ejecución de la estrategia

EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	100	40.32%
BAJO	8	3.23%
MODERADO	140	56.45%
TOTAL	248	100%

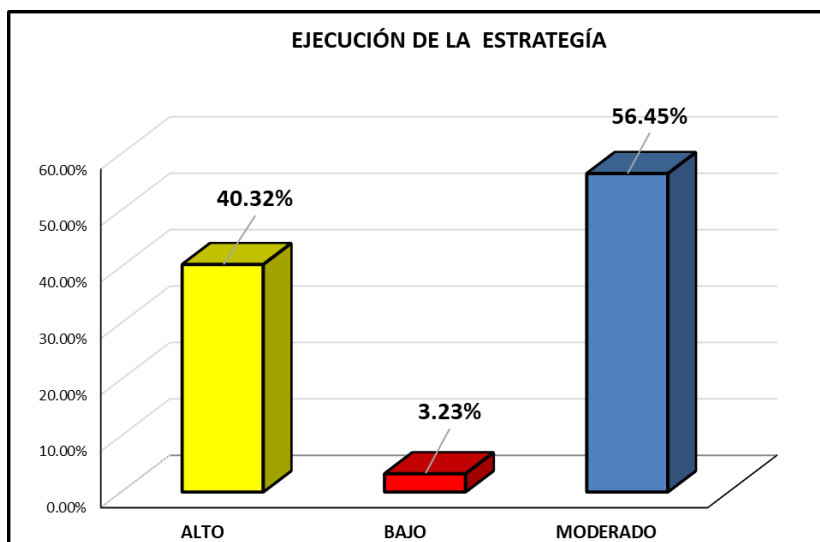


Figura 4. Niveles de Ejecución de la estrategia

De la fig. 4, un 3.23% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la dimensión ejecución de la estrategia, un 56.45% consiguieron un nivel moderado y un 40.32% obtuvieron un nivel alto.

TABLA 6. Niveles de Evaluación de la estrategia

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGÍA		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	139	56.05%
BAJO	8	3.23%
MODERADO	101	40.73%
TOTAL	248	100%

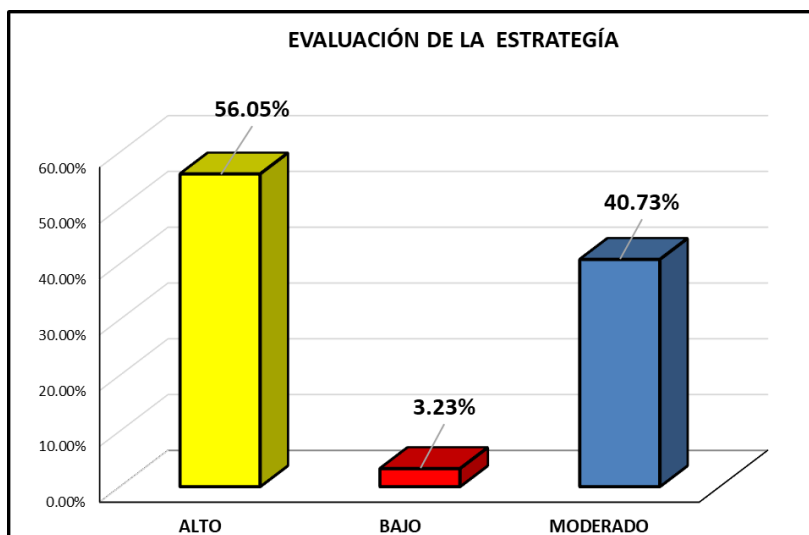


Figura 5. Niveles de Evaluación de la estrategia

De la fig. 5, un 3.23% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la dimensión evaluación de la estrategia, un 40.73% consiguieron un nivel moderado y un 56.05% obtuvieron un nivel alto.

5.1.3. Resultados de la variable Trabajo en equipo

TABLA 7. Niveles de trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	199	80.24%
BAJO	3	1.21%
MODERADO	46	18.55%
TOTAL	248	100%

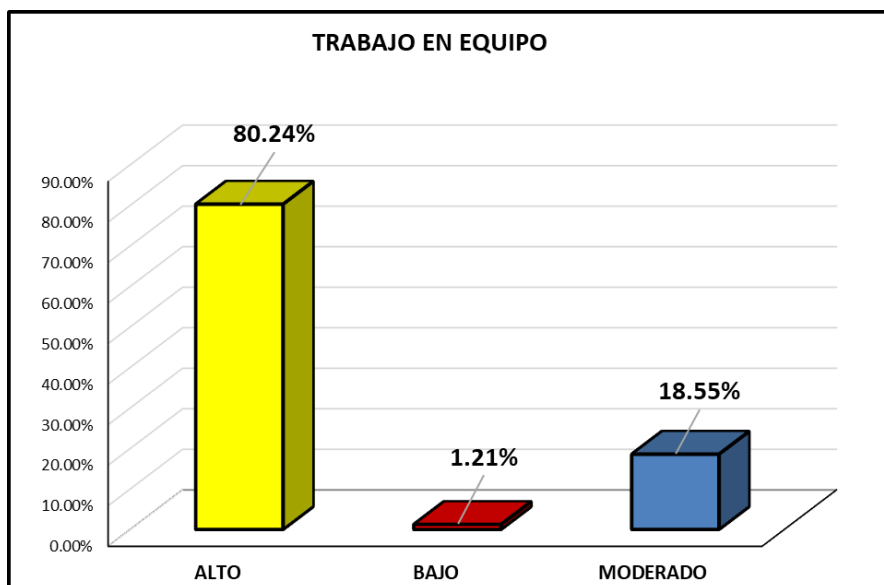


Figura 6. Niveles de Trabajo en Equipo

De la fig. 6, un 1.21% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la variable trabajo en equipo, un 18.55% consiguieron un nivel moderado y un 80.24% obtuvieron un nivel alto.

TABLA 8. Niveles de Dinámica de los equipos

DINÁMICA DE EQUIPOS

NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	165	66.53%
BAJO	7	2.82%
MODERADO	76	30.65%
TOTAL	248	100%

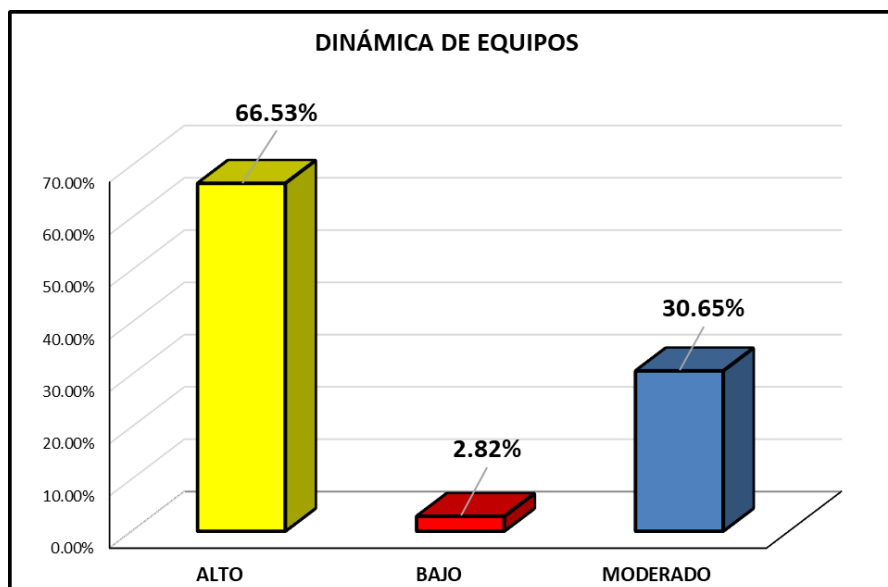


Figura 7. Niveles de Dinámica de los Equipos

De la fig. 7, un 2.82% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la dimensión dinámica de equipos, un 30.65% consiguieron un nivel moderado y un 66.53% obtuvieron un nivel alto.

TABLA 9. Niveles de Liderazgo

LIDERAZGO		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	184	74.19%
MODERADO	64	25.81%
BAJO	0	0.00%
TOTAL	248	100%

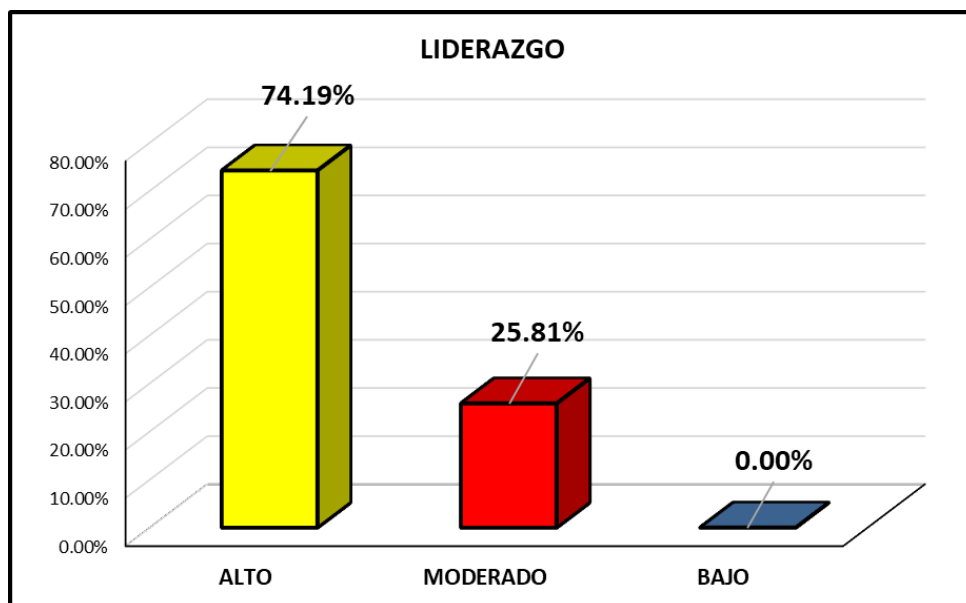


Figura 8. Niveles de Liderazgo

De la fig. 8, un 25.81% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel moderado en la dimensión liderazgo, un 74.19% consiguieron un nivel alto.

TABLA 10. Niveles de comunicación

COMUNICACIÓN		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	195	78.63%
MODERADO	53	21.37%
BAJO	0	0.00%
TOTAL	248	100%

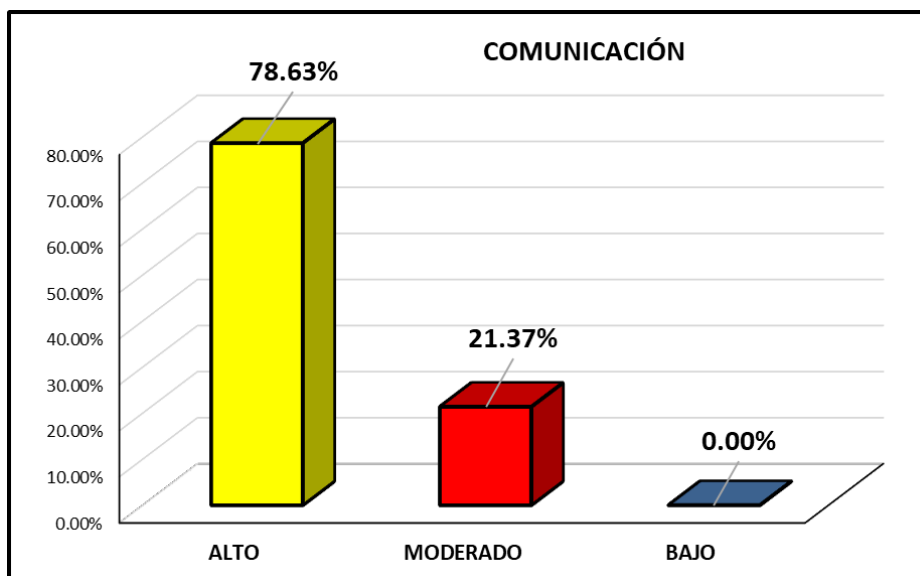


Figura 9. Niveles de Comunicación

De la fig. 9, un 21.37% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel moderado en la dimensión comunicación, un 78.63% consiguieron un nivel alto.

TABLA 11. Niveles de Motivación

MOTIVACIÓN		
NIVELES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	100	40.32%
MODERADO	135	54.44%
BAJO	13	5.24%
TOTAL	248	100%

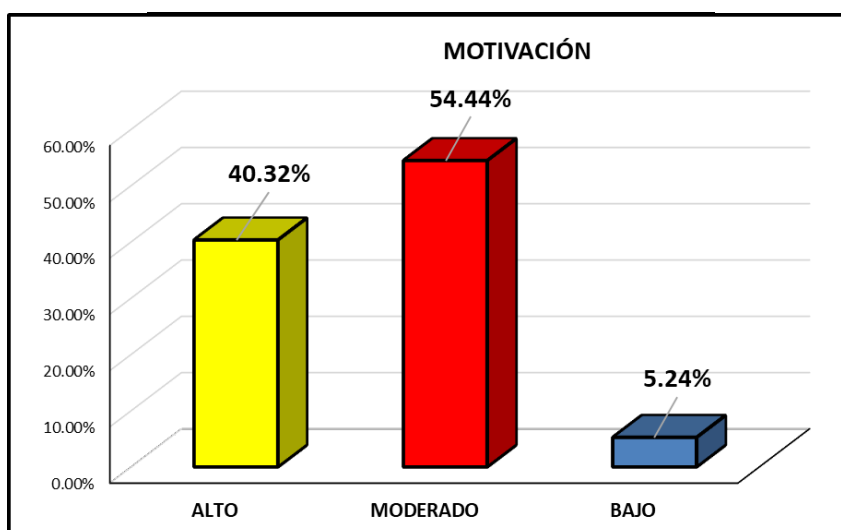


Figura 10. Niveles de Motivación

De la fig. 10, un 5.24% de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huaura-2018, alcanzaron un nivel bajo en la dimensión motivación, un 54.44% consiguieron un nivel moderado y un 40.32% obtuvieron un nivel alto.

4.1.3. Prueba de normalidad

TABLA 12. Resultados de la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	,078	248	,001
INTENCIÓN ESTRATÉGICA	,093	248	,000
DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	,135	248	,000
EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	,105	248	,000
EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	,111	248	,000
TRABAJO EN EQUIPO	,092	248	,000
DINÁMICA DE EQUIPOS	,111	248	,000
LIDERAZGO	,124	248	,000
COMUNICACIÓN	,172	248	,000
MOTIVACIÓN	,119	248	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

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

4.2. Contrastación de la hipótesis

PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS GENERAL

H₀: La Planeación estratégica no tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018

H₁: La Planeación estratégica tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018

Demostración de la hipótesis general

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H₁.

Aplicamos SPSS v25:

TABLA 13. Correlación de Rho de Spearman

Correlaciones			TRABAJO EN EQUIPO	EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA
Rho de Spearman	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	248	248
	EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	Coefficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	248	248

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

Fuente. Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 12 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, la Planeación estratégica tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.615**, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

H₀: La intención estratégica no tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018

H₁: La intención estratégica tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018

Demostración de la hipótesis específica 1

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H₁.

Aplicamos SPSS v25:

TABLA 14. Correlación entre intención estratégica y el trabajo en equipo

		Correlaciones		
			TRABAJO EN EQUIPO	INTENCIÓN ESTRATÉGICA
Rho de Spearman	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	1,000	,463**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	248	248
	INTENCIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	,463**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	248	248

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

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 13 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, la intención estratégica tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.463**, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y baja.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

H₀: El diseño de la estrategia no tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018

H₁: El diseño de la estrategia tiene una relación significativa significativamente con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018

Demostración de la hipótesis específica 2

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H₁.

Aplicamos SPSS v25:

TABLA 15. Correlación entre el diseño de la estrategia y el trabajo en equipo

Correlaciones			DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	DISEÑO DE LA ESTRATEGIA	Coefficiente de correlación	1,000	,499**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	248	248
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	,499**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	248	248

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

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 14 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, el diseño de la estrategia se relaciona significativamente con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.499**, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y baja.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

H₀: La ejecución de la estrategia no tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018

H₁: La ejecución de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018

Demostración de la hipótesis específica 3

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H₁.

Aplicamos SPSS v25:

TABLA 16. Correlación entre la ejecución de la estrategia y el trabajo en equipo

Correlaciones

		EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	1,000	,615**
			,000
		248	248
	TRABAJO EN EQUIPO	,615**	1,000
		,000	
		248	248

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

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 15 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, la ejecución de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.615**, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y moderada.

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

H₀: La evaluación de la estrategia no tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018

H₁: La evaluación de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018

Demostración de la hipótesis específica 4

Utilizamos el siguiente criterio:

Si la significancia asintótica (**p**) > al nivel de significancia (**0.05**), se acepta la H₀.

Si el valor de **p<0.05** se acepta H₁.

Aplicamos SPSS v24:

TABLA 17. Correlación entre la evaluación de la estrategia y el trabajo en equipo

Correlaciones			EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	TRABAJO EN EQUIPO
Rho de Spearman	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	Coefficiente de correlación	1,000	,666**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	248	248
	TRABAJO EN EQUIPO	Coefficiente de correlación	,666**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	248	248

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

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Como se observa en tabla 16 la significancia asintótica **0,000** es menor que el nivel de significación **0.05**, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador). Es decir, la evaluación de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.666**, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y moderada.

V. DISCUSIÓN

En esta investigación se realizó una comparación de los resultados con otras investigaciones similares, distinguiendo las variables consideradas o su respectiva relación, destacando aspectos de compatibilidad o discrepancia con los antecedentes y fuentes teóricas citadas en esta investigación.

Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que la Planeación estratégica tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.615, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Este resultado guarda compatibilidad con lo expresado por Mella, (2018) en su tesis "Desafíos del liderazgo, a través de la gestión de la planificación estratégica, caso CREAVI Spa". para optar al grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial Universidad Técnica Federico Santa María, Chile Llegó a la siguiente conclusión: La implementación de un plan estratégico, como herramienta, se plantea con pocos indicadores inicialmente o considerar aquellos más específicos y necesarios, reforzando los puntos de las personas y procesos. El desarrollo de una adecuada planificación mantiene una relación entre los objetivos y recursos de la organización, además de obtener un mejor partido de las oportunidades que se presentan en el mercado. Con los lineamientos de la estrategia, son la base fundamental para alcanzar las metas, siempre integrando a todos sus actores y se espera que sean internalizados en sus directivos y equipo de trabajo, obteniendo como resultado un personal altamente motivado por los beneficios que ello acarrea.

En esta investigación se establece que, la intención estratégica se relaciona con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.463, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es positiva y baja. Este resultado es compatible con lo señalado por Ramos y Rojas, (2018) en su tesis "La planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo

en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica (IESTP), año 2015". Para optar el Título Profesional de Lic. En administración en la Universidad Nacional De Huancavelica. Obtuvo la siguiente conclusión: Las evidencias han corroborado la presencia de una relación significativa entre la planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica, año 2015, la correlación identificada es del 89% que se tipifica como correlación positiva fuerte, la probabilidad asociada es $P(t > 13,52) = 0,0 < 5\%$ por lo que dicha correlación es significativa. En el 46,0% de los casos la planeación estratégica es medio y en el 54,0% es alto; asimismo en lo referente a la gestión organizacional, el 86,0% de los casos es favorable y el 14,0% de casos es muy favorable.

En la presente investigación se establece que el diseño de la estrategia se relaciona significativamente con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.499, de acuerdo a la escala de Bisquerra, dicha correlación es directa y baja. Este resultado es compatible con lo señalado por Córdova y Urresta, (2015) en su tesis "Diseño de un plan estratégico de Recursos Humanos para fomentar el trabajo en equipo de la empresa "Luxus Blumen S.A." con aplicación a las PYMES". Presentado en la Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Tesis de titulación en administración de empresas. Llego a determinar que la a propuesta de fomentar el trabajo en equipo debe ser un beneficio que genere estabilidad al empleado; por eso, a parte del manejo de la gestión financiera, la capacitación, motivación y comunicación juegan un papel importante dentro de la administración de empresas para llegar a tomar decisiones, estableciendo los objetivos correctos y el desarrollo de estrategias que conlleve a resultados positivos incidiendo de tal manera al crecimiento dentro de las Pymes y lleva una ventaja competitiva frente a las otras empresas. Hoy en día la organización debe dar importancia a todos los elementos y herramientas necesarias que mejoren su gestión de talento humano y la gestión estratégica, ya que la mayoría de empras no diseñan, implementan y evalúan estrategias, lo cual impide llevar a cabo una gestión según un plan a gusto del mercado.

Los resultados obtenidos en esta investigación conducen en términos generales a establecer que la ejecución de la estrategia se relaciona significativamente con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.615, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y moderada. Este resultado tiene similitud con lo expresado por Toro, (2015). Realizaron el proyecto de investigación titulada: “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, el cual fue realizado previo a la obtención del título de especialista en alta Gerencia y respaldado por la Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. El objetivo de la investigación es Analizar los diferentes conceptos de Trabajo en Equipo y como se optimizan los resultados en las organizaciones generando procesos relacionales fortalecidos y que influyan en el rendimiento de las empresas. Además, logró determinar que en organizaciones actuales el trabajo en equipo debe tener un beneficio cuantitativo y cualitativo, resultado de un trabajo sinérgico (uno más uno no es igual a dos), facilitando el logro de metas y el proceso mismo de productividad. Este trabajo debe ser una práctica diaria, sistematizada y bien estructurada en la organización, teniendo que los resultados obtenidos serán óptimos en el tiempo, redundando en satisfacción de nuestros clientes internos y externos, creando un ambiente laboral amigable estableciendo un impacto positivo en el estado de ánimo de los miembros de la organización, estableciendo relaciones sociales adecuadas y con canales de comunicación claros y efectivos.

VI. CONCLUSIONES

De las pruebas realizadas puedo afirmar que:

PRIMERA

La Planeación estratégica tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.615**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, se aplica moderadamente la planeación estratégica es por ello que el trabajo en equipo es regular en la municipalidad provincial de Huaura.

SEGUNDA

La intención estratégica tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es 0.463, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y baja. Según la escala de Bisquerra puedo indicar que en la municipalidad provincial de Huaura la intención estratégica es baja por lo tanto el trabajo en equipo también es baja. Es decir, pocas veces se practica el trabajo en equipo en dicha institución.

TERCERA

El diseño de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.499**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y baja. Es decir, pocas veces los trabajadores de la municipalidad aplican el diseño de la estrategia en su trabajo en equipo.

CUARTA

La ejecución de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.615**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es directa y moderada. Es decir, los

trabajadores de la municipalidad aplican moderadamente la ejecución de la estrategia en el trabajo en equipo

QUINTA

La evaluación de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018. Además, la correlación de Rho de Spearman es **0.666**, de acuerdo a la escala de Bisquerra dicha correlación es positiva y moderada. Es decir, se aplica moderadamente la evaluación de la estrategia por ello se mejora también moderadamente el trabajo en equipo en dicha institución.

VII. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, planteo las siguientes recomendaciones:

PRIMERA

Promover y enfatizar el desarrollo de las personas que trabajan en la municipalidad porque son quienes gestionen los recursos existentes en la localidad, potencialicen las ventajas competitivas y oportunidad existentes para la población, generando un proceso de desarrollo endógeno, multisectorial y diversificado, aprovechando la diversidad de actividades económicas y productivas.

SEGUNDA

Se propone conferir la confianza a funcionarios líderes para articular los espacios urbanos y rurales con sinergias entre lo público y lo privado, promoviendo la gobernanza en el territorio, logrando la mayor articulación de la base productiva y el tejido empresarial local, promoviendo igualmente el desarrollo del capital social o institucional; usando los instrumentos y herramientas que proporciona la planeación estratégica, a fin de priorizar actividades y proyectos para el desarrollo provincial. Asimismo, la planeación estratégica debe construir alternativas que reduzcan o cierren las brechas sociales y económicas, aprovechando las potencialidades humanas y de recursos disponibles en el territorio local, en miras a mejorar la calidad de vida de hombres y mujeres en condiciones de equidad y justicia.

TERCERA

A los gerentes asuman el rol de líderes al establecer y fijar una imagen objetivo o visión institucional en el largo plazo, así como las condiciones laborales necesarias para lograrlo; y de otra parte, en cómo reducir las desigualdades y fortalecer el capital social con ciudadanía responsable y propositiva, que contribuya con la gestión pública para el logro de los objetivos de desarrollo en un marco de cohesión social.

CUARTA

Se sugiere a las áreas correspondientes empiecen a formular escenarios prospectivos posibles, de manera periódica anual, con las condiciones de recursos y capacidades disponibles en cada realidad de la provincia y se articule de manera específica y en las condiciones de su contexto externo e interno. La elección de la estrategia se dará de acuerdo a cada realidad específica y al nivel de conocimiento y voluntad política que exista en los agentes involucrados en la realización de la gestión.

QUINTA

La sub-gerencia de gestión del talento Humano establezca un programa de entrenamiento en habilidades blandas en la gestión de equipos para el personal de la institución, así mejorar el desenvolvimiento de los procesos administrativos, de tal forma que se puedan familiarizar y conocer de qué forma se deben ejecutar, que procesos se deben de seguir y bajo qué parámetros presentar los documentos de gestión, así asumiendo el compromiso en sus responsabilidades y funciones conferida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, H. (2016). *"Trabajo en equipo y clima organizacional"*. Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.
- Alarcón, A. (2018). *La planeación estratégica y su influencia en el desarrollo empresarial de las Mypes de ciudad de DIOS – SJM, 2018*. Tesis de título profesional Lic. Administración, Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Alva, A. (2015). *"Planeamiento estratégico y gestión institucional en la Institución Educativa Pública N° 34- Chancay -2014"*. Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chancay.
- Andrade, G. (2016). *"Desarrollo de Planificación Estratégica para la empresa BDO Ecuador Cía. Ltda. para el período 2016-2018"*. Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Quito.
- Avalo, M., & Quintanilla, L. (2015). *"Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente - Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015"*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Berceruelo, B. (2018). *Comunicación empresarial*. Madrid, España : Estudio de Comunicación.
- Bujaico, S., & Giron, A. (2016). *"El plan estratégico y la gestión de la Municipalidad Provincial de Huanta - Ayacucho - 2016"*. Tesis de Licenciatura, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Ayacucho.
- Business School. (2017). *Delegar responsabilidades y decisiones*. Madrid : Retos de la empresa Familiar.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/INteramericana Editores S.A. de C.V.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Córdova, M., & Urresta, A. (2015). *Diseño de un plan estratégico de recursos humanos para fomentar el trabajo en equipo de la empresa "Luxus Blumen S.A."* . Tesis de Titulación Administración de empresas, Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador.

- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- Dávila, E. (2014). *"Relación del trabajo en equipo con la cultura organizacional de los trabajadores de la unidad ejecutora N° 400, Ministerio de Salud - Minsa. Tarapoto, Periodo 2012 -2013"*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administracion estrategica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). *Acerca del trabajo en grupo o equipos*. Habana: ACIMED.
- Gómez, M., Deslauriers, J., & Alzate, M. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado* (Primera ed.). Bogotá: Biblioteca Nacional de Colombia.
- Gonzales, K. (2015). *"Trabajo en equipo y satisfacción laboral"*. Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar, Quezaltenango.
- Hérendez, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S. A. de C.V.
- Jaramillo, R. (2012). *Trabajo en Equipo*. México: Dirección general de recursos humanos.
- Juipa, K. (2016). *La planeación estratégica y la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo - 2016*. Tesis de título profesional, Universidad de Huánuco, Huánuco.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Décimo tercera ed.). México: Pearson Education.
- Llanos, M. (2016). *La cultura organizacional- eje de acción de la gestión Humana*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Martinez, D. (2006). Pautas para elaborar un plan estratégico: en busca de las metas. *Estrategia Financiera N° 233*, 50.
- Martínez, F. (2002). *Planeación estratégica creativa*. México: Editorial PAC.
- Mella, Y. (2018). *Desafíos del liderazgo, a través de la gestión de la planificación estratégica, caso Creavi Spa*. Tesis de grado MBA, Magíster en Gestión Empresarial, Valparaiso.

- Mendoza, P., & Robles, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia*. Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 104.
- Ortiz, N. (2015). *Cómo manejar la comunicación interna en un proceso de planeación estratégica. Caso: Ministerio de Turismo*. Tesis para la obtención del título Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador.
- Ramos , R., & Rojas, L. (2018). *La planeación estratégica y la gestión organizacional del personal administrativo en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Huancavelica (IESTP), año 2015*. Tesis de Título Profesional de Licenciado en Administración, Universidad Nacional De Huancavelica, Huancavelica.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Estado de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo [Effectiveness, efficacy and efficiency in teamworks]. *Revista espacios*, 39.
- Sáenz, F. (2005). *El trabajo en equipo, características y factores de implementación*:. Bogotá: Gestión Empresarial e Innovación Tecnológica.
- San Martín, C. (2016). *"Liderazgo estratégico y su relación con el trabajo en equipo en las facultades de la Universidad Nacional del Callao"*. Tesis de Doctorado, Universidad Nacional del Callao, Lima.
- Taborda, A. (2017). *"La planeacion estrategica y la gestion por resultados, herramientas que promueven el desarrollo organizacional"*. Tesis de título; especialista en Alta gerencia, Univerisdad Militar Nueva Granada, Bogota.
- Toro, L. (2015). *"Importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales"*. Tesis de título Profesional, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Vintimilla, J., & Arevalo, F. (2017). *Unidad Didáctica*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Walter, J., & Pando, D. (2014). *Planificación estratégica : Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires: Sociedad argentina de análiSiS Político.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

TITULO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL HUAURA – HUACHO 2018

	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PRINCIPAL	¿Qué relación existe entre la planeación estratégica y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho 2018?	Determinar la relación que existe entre la planeación estratégica y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018.	La Planeación estratégica tiene una relación significativa con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huacho, 2018.	VARIABLE 1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intención estratégica ✓ Diseño de la estrategia ✓ Ejecución de la estrategia ✓ Evaluación de la estrategia 	1. Enfoque de la Investigación: Cuantitativo 2. Tipo de Investigación: Transversal 3. Diseño de Investigación No experimental 4. Nivel de Investigación Correlacional 5. Población. 700 trabajadores Muestra 248 trabajadores 6. Técnicas de recolección de datos: Encuesta 7. Estadístico de Prueba y validación
ESPECÍFICOS	¿Qué relación existe entre la intención estratégica y la organización con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho 2018?	Determinar la relación entre la intención estratégica y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.	La intención estratégica tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.	VARIABLE 2	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica de los equipos ✓ Liderazgo 	6. Técnicas de recolección de datos: Encuesta 7. Estadístico de Prueba y validación
	¿Qué relación existe entre el diseño de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho 2018?	Determinar la relación entre el diseño de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura-Huacho, 2018.	El diseño de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.	TRABAJO EN EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Motivación 	

	¿Qué relación existe entre la ejecución de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho 2018?	Determinar la relación entre la ejecución de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.	La ejecución de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.			Programa estadístico SPSS vs25
	¿Qué relación existe entre la evaluación de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho 2018?	Determinar la relación entre la evaluación de la estrategia y el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.	La evaluación de la estrategia tiene una relación significativa con el Trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura- Huacho, 2018.			

Anexo 2: Matriz de operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Escalas y valores	Niveles y rango
La planeación estratégica	Intención estratégica	Misión.	1-4	LIKERT 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	17-40: BAJO 41-64: MEDIO 65-88: ALTO
		Visión			
		Principios			
		Valores			
	Diseño de la estrategia	Objetivos	5-8		
		Proyecciones			
		Ventajas competitivas			
		Capacidad			
	Ejecución de la estrategia	Compromiso	9-13		
		Intensa participación			
		Liderazgo estratégico			
		Cambio organizacional			
		Desarrollo sustentable			
Evaluación de la estrategia	Evaluar	14-17			
	Comparar objetivos				
	Medios				
	Resultados logrados				
Trabajo en equipo	Dinámica de equipos	Aumento de productividad	18-21	LIKERT 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	16-37: BAJO 38-59: MEDIO 60- 81: ALTO
		Relaciones			
		Normas comunes			
		Distribución de las tareas			
	Liderazgo	Fortalecimiento	22-25		
		Creatividad			
		Responsabilidad			
		Tomar riesgo			
	Comunicación	Empatía	26-29		
		Comunicación eficaz			
		Respuesta comprensiva			
		Negociar			
	Motivación	Alcanzar metas	31-32		
Comportamiento en equipo					
Necesidades de competencia					

Anexo 3: Instrumentos

UNIVERSIDAD PRIVADA TELESUP ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la relación de la planeación estratégica con el trabajo en equipo de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura – Huacho, 2018.

INSTRUCCIONES:

1. La información que Ud. nos brinda es personal, sincera y anónima.
2. Marque con un aspa (x) o escriba de forma legible solo una respuesta de cada pregunta a la que considere la opción correcta

I. ¿Cuál es tu condición laboral?

- a) **Nombrado** b) **Contratado Cas** c) **Contratado por tercero**

TOMANDO EN CUENTA EL CUADRO SIGUIENTE:

1	2	3	4	5
NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

Planeamiento estratégico									
I. Intensión estratégica.					Calificación				
					1	2	3	4	5
1.	Los documentos de gestión se planifican de acuerdo a la misión institucional								
2.	En relación a la misión de la institución, aspiran a ser cada vez mejor.								
3.	Los principios se practican permanentemente por el potencial Humano								
4.	Se fomenta los valores para generar el bienestar en la organización								
II. Diseño de la estrategia.					Calificación				
					1	2	3	4	5
5.	Los objetivos estratégicos están formulados en plazas alcanzables								
6.	Las proyecciones que se plantean en el consejo indican cómo realizarlas.								
7.	La Municipalidad mantiene una ventaja competitiva en sus servicios que brinda al usuario.								
8.	Tiene capacidad de maniobrar en escenarios que requieren atención								
III. Ejecución de la estrategia.					Calificación				

		1	2	3	4	5
9.	Asume el compromiso con responsabilidad cuando le asigna tareas.					
10.	Se cuenta con una intensa participación de todos los colaboradores.					
11.	Los directores ejercen un Liderazgo estratégico de articular planes y personas					
12.	Presentan cambio de mejora en la municipalidad.					
13.	El éxito de la organización permite el desarrollo sostenible					
IV. Evaluación de la estrategia.		Calificación				
		1	2	3	4	5
14.	Los mecanismos de Control estratégico evalúan todas las actividades					
15.	Se monitorean los trabajos ejecutados según los objetivos planteados para evidenciar sus logros.					
16.	Los medios utilizados son evaluados en forma periódica					
17.	Se evalúa los resultados logrados para tomar decisiones pertinentes					
Trabajo en equipo						
V. Dinámica de equipos.		Calificación				
		1	2	3	4	5
18.	El trabajo en equipo aumenta la productividad					
19.	En el trabajo cotidiano se afianzan las relaciones internas para un buen desempeño laboral					
20.	Se respetan las normas comunes planteadas en la organización					
21.	Se distribuye las tareas de acuerdo a las habilidades de los colaboradores					
VI. Liderazgo		Calificación				
		1	2	3	4	5
22.	Los miembros del equipo están fortalecidos frente a una problemática					
23.	Se resuelve en forma creativa los conflictos de la institución					
24.	Asume en forma responsable las labores que le encomienda					
25.	El equipo de trabajo toma riesgos para solucionar problemas					
VII. Comunicación		Calificación				
		1	2	3	4	5

26.	Respetar las opiniones y emociones de los demás durante la comunicación en un equipo de trabajo					
27.	En la organización se practica la comunicación eficaz					
28.	Recibe respuesta comprensiva en un equipo de trabajo					
29.	En el equipo de trabajo se negocia las ideas					
VIII. Motivación		Calificación				
		1	2	3	4	5
30.	Su motivación es alcanzar las metas en el equipo de trabajo					
31.	Muestras una actitud perseverante frente a un equipo de trabajo					
32.	Las Necesidades de competencia impulsan al personal a seguir capacitándose					

Muchas gracias por su participación 😊😊

Anexo 4: Validación de Instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS.

Dimensiones / ítems								
Planeación estratégica								
Nº	I. Intensión estratégica	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
1.	Los documentos de gestión se planifican de acuerdo a la misión institucional							
2.	En relación a la misión de la institución, aspiran a ser cada vez mejor.							
3.	Los principios se practican permanentemente por el potencial Humano							
4.	Se fomenta los valores para generar el bienestar en la organización.							
II. Diseño de la estrategia.		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
5.	Los objetivos estratégicos están formulados en plazas alcanzables							
6.	Las proyecciones que se plantean en el consejo indican cómo realizarlas.							
7.	La Municipalidad mantiene una ventaja competitiva en sus servicios que brinda al usuario.							
8.	Tiene capacidad de maniobrar en escenarios que requieren atención							
III. Ejecución de la estrategia.		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
9.	Asume el compromiso con responsabilidad cuando le asigna tareas.							
10.	Se cuenta con una intensa participación de todos los colaboradores.							
11.	Los directores ejercen un Liderazgo estratégico de articular planes y personas							
12.	Presentan cambio de mejora en la municipalidad.							
13.	El éxito de la organización permite el desarrollo sostenible							
IV. Evaluación de la estrategia.		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
14.	Los mecanismos de Control estratégico evalúan todas las actividades							
15.	Se monitorean los trabajos ejecutados según los objetivos planteados para evidenciar sus logros.							
16.	Los medios utilizados son evaluados en forma periódica							
17.	Se evalúa los resultados logrados para tomar decisiones pertinentes.							
Trabajo en equipo								
V. Dinámica de equipos.		Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
18.	El trabajo en equipo aumenta la productividad							

19.	En el trabajo cotidiano se afianzan las relaciones internas para un buen desempeño laboral							
20.	Se respetan las normas comunes planteadas en la organización							
21.	Se distribuye las tareas de acuerdo a las habilidades de los colaboradores							
VI.	Liderazgo	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
22.	Los miembros del equipo están fortalecidos frente a una problemática							
23.	Se resuelve en forma creativa los conflictos de la institución							
24.	Asume en forma responsable las labores que le encomienda							
25.	El equipo de trabajo toma riesgos para solucionar problemas							
VII.	Comunicación	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
26.	Respetar las opiniones y emociones de los demás durante la comunicación en un equipo de trabajo							
27.	En la organización se practica la comunicación eficaz							
28.	Recibe respuesta comprensiva en un equipo de trabajo							
29.	En el equipo de trabajo se negocia las ideas							
VIII.	Motivación	Pertinencia		Relevancia		Claridad		Sugerencia
		SI	No	SI	No	SI	No	
30.	Su motivación es alcanzar las metas en el equipo de trabajo							
31.	Muestras una actitud perseverante frente a un equipo de trabajo							
32.	Las Necesidades de competencia impulsan al personal a seguir capacitándose							

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg:

.....

DNI:

Especialidad del validador :.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del

Firma del Experto Informante.

Especialidad

.....de.....del 20.....

Anexo 5: Matriz de Datos

m	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	x	d1	d2	d3	d4	Y	D5	D6	D7	D8	
1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	38	9	8	12	9	66	18	17	18	13	
2	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	71	18	18	19	16	57	15	13	18	11	
3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	60	14	15	17	14	58	15	15	17	11	
4	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	62	15	15	18	14	59	16	16	16	11	
5	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	64	13	15	19	17	62	14	20	17	11	
6	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	71	17	15	21	18	64	17	17	17	13	
7	3	2	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	62	13	15	20	14	58	16	14	17	11	
8	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	73	16	18	21	18	66	20	20	16	10
9	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	66	14	17	19	16	64	17	17	18	12	
10	3	2	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	3	1	1	4	3	5	5	5	4	3	4	2	1	62	15	14	21	12	46	9	13	17	7	
11	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	14	11	17	14	60	15	17	16	12	
12	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	62	13	16	18	15	49	14	13	12	10	
13	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	78	18	18	23	19	71	20	20	19	12	
14	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	74	16	18	22	18	70	19	19	18	14	
15	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	67	15	15	21	16	59	17	16	16	10	
16	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	38	9	8	12	9	66	18	17	18	13	
17	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	71	18	18	19	16	57	15	13	18	11	
18	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	60	14	15	17	14	58	15	15	17	11	
19	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	62	15	15	18	14	59	16	16	16	11	
20	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	64	13	15	19	17	62	14	20	17	11	
21	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	71	17	15	21	18	64	17	17	17	13	
22	3	2	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	62	13	15	20	14	58	16	14	17	11	
23	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	73	16	18	21	18	66	20	20	16	10
24	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	66	14	17	19	16	64	17	17	18	12	
25	3	2	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	3	1	1	4	3	5	5	5	4	3	4	2	1	62	15	14	21	12	46	9	13	17	7	
26	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	14	11	17	14	60	15	17	16	12	
27	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	62	13	16	18	15	49	14	13	12	10	
28	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	78	18	18	23	19	71	20	20	19	12	
29	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	74	16	18	22	18	70	19	19	18	14	

#	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	74	15	19	23	17	73	20	19	20	14
#	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	64	16	16	18	14	53	14	14	15	10		
#	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	58	14	12	19	13	62	15	18	18	11		
#	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	61	12	17	16	16	69	20	19	18	12			
#	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	69	15	17	21	16	66	17	19	18	12				
#	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	71	17	16	20	18	74	20	20	20	14			
#	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	62	16	14	19	13	69	17	19	19	14				
#	3	3	4	5	5	4	4	1	3	3	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	66	15	14	18	19	71	20	18	19	14				
#	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	62	13	15	19	15	63	17	18	18	10				
#	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	64	13	14	20	17	67	15	19	19	14				
#	2	3	4	3	5	3	4	3	3	2	5	4	3	3	5	5	4	3	4	4	3	2	5	3	4	4	3	5	5	4	5	5	61	12	15	17	17	59	14	14	17	14		
#	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	63	16	14	17	16	55	15	14	15	11				
#	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	74	16	20	22	16	73	20	18	20	15				
#	4	5	3	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	74	16	17	22	19	74	20	20	20	14				
#	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	74	16	17	22	19	66	16	17	18	15				
#	4	5	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	3	5	3	3	5	3	5	4	3	5	4	5	3	4	5	4	72	18	17	21	16	62	16	16	17	13				
#	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	5	3	4	4	5	4	5	63	12	16	20	15	62	16	16	16	14			
#	2	2	2	4	5	2	4	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	5	5	2	3	5	5	3	2	4	2	3	3	2	42	10	13	11	8	49	15	15	12	7				
#	2	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	1	1	1	1	47	10	12	14	11	40	13	14	10	3		
#	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	80	18	20	23	19	73	20	20	19	14			
#	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	19	20	24	20	75	20	20	20	15				
#	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	72	15	15	24	18	71	20	18	19	14				
#	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	78	20	20	22	16	63	17	18	18	10		
#	4	3	3	3	5	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	61	13	16	17	15	56	15	15	15	11			
#	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	17	19	24	18	74	20	20	20	14			
#	3	3	3	4	3	2	3	5	4	4	3	3	3	4	3	2	5	5	4	4	3	5	5	3	4	4	5	5	5	4	3	5	57	13	13	17	14	64	16	17	19	12		
#	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	16	16	21	20	74	20	20	20	14			
#	4	3	5	5	5	4	5	3	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	71	17	17	20	17	70	18	19	20	13		
#	2	3	4	5	2	1	3	5	5	2	1	1	2	2	3	1	2	3	4	5	5	5	5	3	3	3	3	1	3	4	4	44	14	11	11	8	52	17	16	10	9			
#	3	3	4	4	5	3	4	3	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	66	14	15	20	17	70	20	20	18	12		
#	3	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	69	17	15	21	16	70	20	20	20	10		
#	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	58	13	15	15	15	51	16	13	12	10			

#	2	1	2	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	61	10	19	17	15	62	16	17	15	14						
#	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	64	14	15	18	17	57	15	15	16	11						
#	2	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1	60	13	14	18	15	61	15	19	17	10						
#	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	4	4	4	79	20	17	23	19	66	19	18	17	12					
#	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	74	15	19	23	17	73	20	19	20	14							
#	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	64	16	16	18	14	53	14	14	15	10							
#	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	3	5	3	58	14	12	19	13	62	15	18	18	11						
#	3	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	3	61	12	17	16	16	69	20	19	18	12					
#	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	4	5	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	69	15	17	21	16	66	17	19	18	12						
#	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	71	17	16	20	18	74	20	20	20	14							
#	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	62	16	14	19	13	69	17	19	19	14						
#	3	3	4	3	5	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3	5	3	4	4	62	13	17	17	15	59	15	16	17	11							
#	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	58	13	14	18	13	61	16	20	16	9							
#	2	3	2	5	5	4	3	3	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	55	12	15	14	14	69	15	20	19	15							
#	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	1	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	67	16	16	21	14	69	18	19	18	14						
#	4	2	3	4	5	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	3	61	13	16	17	15	64	18	18	17	11						
#	4	4	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	3	5	3	5	3	4	4	3	4	2	3	3	2	3	3	2	4	4	3	4	69	15	16	22	16	48	15	10	12	11						
#	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	1	49	10	12	15	12	45	12	12	14	7						
#	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	2	60	14	15	17	14	53	15	14	15	9							
#	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	16	15	20	16	62	17	16	16	13							
#	3	3	3	4	5	3	5	5	3	3	5	3	3	4	5	3	3	5	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	5	5	3	4	3	63	13	18	17	15	59	17	15	17	10					
#	3	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	74	16	18	25	15	72	19	20	19	14							
#	5	5	3	5	4	5	4	5	4	5	3	5	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	74	18	18	20	18	66	18	17	18	13						
#	4	5	2	5	3	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	72	16	16	23	17	70	19	20	17	14							
#	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	74	18	18	21	17	68	18	20	17	13							
#	3	5	4	5	5	3	4	3	4	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	69	17	15	21	16	70	20	20	10
#	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	58	13	15	15	15	51	16	13	12	10						
#	2	1	2	5	4	5	5	5	5	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	61	10	19	17	15	62	16	17	15	14						
#	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	64	14	15	18	17	57	15	15	16	11							
#	2	3	3	5	5	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	1	60	13	14	18	15	61	15	19	17	10							
#	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	79	20	17	23	19	66	19	18	17	12						
#	2	3	3	2	2	3	3	4	3	4	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	1	1	1	1	47	10	12	14	11	40	13	14	10	3							

#	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	80	18	20	23	19	73	20	20	19	14			
#	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83	19	20	24	20	75	20	20	20	15			
#	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	72	15	15	24	18	71	20	18	19	14				
#	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	78	20	20	22	16	63	17	18	18	10		
#	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	18	19	23	16	64	20	16	16	12				
#	5	4	5	5	5	4	5	5	4	1	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	77	19	19	19	20	72	19	19	20	14				
#	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	68	16	15	19	18	68	18	18	19	13		
#	4	3	2	4	4	2	5	3	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	65	13	14	18	20	68	17	18	20	13		
#	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	74	17	19	22	16	71	19	20	18	14				
#	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	38	9	8	12	9	66	18	17	18	13		
#	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	71	18	18	19	16	57	15	13	18	11		
#	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	60	14	15	17	14	58	15	15	17	11		
#	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	62	15	15	18	14	59	16	16	16	11	
#	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	64	13	15	19	17	62	14	20	17	11	
#	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	71	17	15	21	18	64	17	17	17	13		
#	3	2	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	62	13	15	20	14	58	16	14	17	11		
#	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	73	16	18	21	18	66	20	20	16	10		
#	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	66	14	17	19	16	64	17	17	18	12		
#	3	2	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	3	1	1	4	3	5	5	5	4	3	4	2	1	62	15	14	21	12	46	9	13	17	7		
#	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56	14	11	17	14	60	15	17	16	12		
#	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	62	13	16	18	15	49	14	13	12	10		
#	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	78	18	18	23	19	71	20	20	19	12		
#	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	74	16	18	22	18	70	19	19	18	14		
#	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	67	15	15	21	16	59	17	16	16	10		
#	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	38	9	8	12	9	66	18	17	18	13		
#	4	5	4	5	5	4	4	5	2	4	4	5	4	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	5	5	5	3	4	3	4	71	18	18	19	16	57	15	13	18	11		
#	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	60	14	15	17	14	58	15	15	17	11		
#	3	4	4	4	5	3	4	3	3	4	5	3	3	3	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	5	4	3	4	62	15	15	18	14	59	16	16	16	11
#	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	5	5	2	4	5	4	4	3	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	64	13	15	19	17	62	14	20	17	11			
#	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	71	17	15	21	18	64	17	17	17	13			
#	3	2	4	4	5	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	62	13	15	20	14	58	16	14	17	11		
#	3	3	5	5	5	3	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	4	3	73	16	18	21	18	66	20	20	16	10		

#	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	66	14	17	19	16	64	17	17	18	12		
#	3	2	5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	3	4	5	2	1	3	2	3	1	1	4	3	5	5	5	4	3	4	2	1	62	15	14	21	12	46	9	13	17	7	
#	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	56	14	11	17	14	60	15	17	16	12		
#	3	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	3	3	62	13	16	18	15	49	14	13	12	10	
#	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	78	18	18	23	19	71	20	20	19	12		
#	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	74	16	18	22	18	70	19	19	18	14		
#	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	67	15	15	21	16	59	17	16	16	10		
#	3	3	4	5	5	2	2	3	5	4	5	5	2	5	4	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	64	15	12	21	16	65	17	18	19	11	
#	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	57	13	14	17	13	51	14	14	13	10	
#	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	50	9	13	14	14	57	17	16	14	10	
#	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	53	12	12	16	13	35	7	10	10	8		
#	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	50	11	12	15	12	47	15	13	13	6		
#	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	12	14	19	15	62	17	16	17	12		
#	3	3	5	5	5	4	3	2	4	5	4	3	5	2	4	3	4	4	1	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	64	16	14	21	13	66	13	18	20	15		
#	3	4	5	5	2	5	5	3	5	4	5	5	4	4	3	2	4	5	3	3	5	5	3	5	5	3	3	3	5	5	5	68	17	15	23	13	63	16	18	14	15		
#	4	3	4	3	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	1	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	2	4	2	62	14	14	19	15	51	11	15	17	8	
#	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	14	16	19	16	61	17	16	16	12		
#	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	5	5	4	4	3	63	15	14	19	15	60	15	17	17	11	
#	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66	15	15	19	17	64	17	17	18	12			
#	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	64	15	16	20	13	52	13	16	13	10		
#	4	4	4	4	5	3	3	4	3	2	4	3	4	2	4	3	2	4	4	3	3	4	2	3	4	2	2	3	4	4	4	3	58	16	15	16	11	49	14	13	11	11	
#	4	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	67	15	15	21	16	59	17	16	16	10		
#	3	3	4	5	5	2	2	3	5	4	5	5	2	5	4	2	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	64	15	12	21	16	65	17	18	19	11	
#	4	3	4	2	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	57	13	14	17	13	51	14	14	13	10	
#	2	3	2	2	4	3	3	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	50	9	13	14	14	57	17	16	14	10	
#	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	53	12	12	16	13	35	7	10	10	8		
#	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	50	11	12	15	12	47	15	13	13	6

Anexo 6: Propuesta de valor.

Hoy día las personas constituyen un patrimonio invaluable para las organizaciones es por eso Generar en el funcionario público que planifica como un “actor situado”, vale decir, un sujeto que se encuentra inmerso en sus circunstancias; en virtud de lo cual su razón se halla imbuida de las características del contexto en donde realiza su ejercicio planificador y al que desea adaptar a sus deseos, es así que debe tener las siguientes aptitudes fundamentales

1. La comprensión verbal es la capacidad para comprender y utilizar en forma eficaz el lenguaje escrito y hablado.
2. La habilidad cuantitativa es la capacidad para resolver todo tipo de problemas con rapidez y precisión (sumas, restas, multiplicaciones y divisiones), así como para aplicar reglas matemáticas.
3. La capacidad de raciocinio consiste en pensar en forma inductiva y deductiva para encontrar soluciones para problemas nuevos. Para resolver un problema de raciocinio se necesita inventar una solución o sentar las bases para ello, y no hacer cálculos.
4. La visualización espacial es la capacidad para detectar con precisión la disposición espacial de los objetos en relación con el propio cuerpo. Refleja la capacidad para imaginar cómo luciría un objeto si su posición fuese alterada. La visualización espacial está relacionada con el éxito en las carreras de ingeniería, ciencias físicas y artes.
5. La validez es la capacidad de una prueba para pronosticar adecuadamente la variable que pretende medir. Una prueba de aptitud es válida cuando puede pronosticar el desempeño de la persona en el aspecto específico que evalúa.
6. La precisión es la capacidad de la prueba de presentar resultados semejantes en varias aplicaciones a una misma persona. Una prueba es precisa cuando, después de ser aplicada varias veces a un sujeto, presenta una desviación mínima en relación con la media de los resultados obtenidos.