

Universidad de Huánuco

Facultad de Ciencias Empresariales

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS



TESIS

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL RENDIMIENTO
LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL
DE AMBO 2018.

Para Optar el Título Profesional de :
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

TESISTA

Bach. ÁVILA FIGUEROA, Ligia Dalva

ASESOR

Lic. GONZALES ACUÑA, Martin

Huánuco - Perú
2019

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 8:30 horas del día 08 del mes de Mayo del año 2019, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202-P5), en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

Dr. Jorge Luis López Sánchez
Mtro. William Giovanni Linares Beraún
Lic. Diana Huerto Orizano

(Presidente)
(Secretario)
(Vocal)

Nombrados mediante la Resolución N° 394-2019-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: "LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE AMBO 2018", presentada por el (la) Bachiller AVILA FIGUEROA, Ligia Dalva; para optar el **título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.**

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) APROBADA con el calificativo cuantitativo de 1.6 (Distinción) y cualitativo de Buena (Art.45 y 47 -Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las 09:30 horas del día 08 del mes de Mayo del año 2019, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Dr. Jorge Luis López Sánchez
PRESIDENTE


Mtro. William Giovanni Linares Beraún
SECRETARIO


Lic. Diana Huerto Orizano
VOCAL

DEDICATORIA

“El presente trabajo de investigación se lo dedico a Dios por haberme guiado por el sendero del bien y por acompañarme en mi largo caminar de estudiante.
A mis padres por forjar valores, principios y lucha por alcanzar mis ideales”.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero expresar mi agradecimiento a los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales, por haber compartido conocimientos amplios de Administración. Al Asesor de la presente tesis por el apoyo y dedicación que le ha brindado a este trabajo, por el respeto a mis sugerencias e ideas.

Así mismo agradezco a la Alcaldesa y Gerente Municipal de la Municipalidad Provincial de Ambo, por proporcionarme las instalaciones para poder desarrollar mis encuestas y generar información necesaria para mi trabajo de investigación.

Índice:

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	vii

CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema.....	9
1.2. Formulación del Problema.....	12
1.3. Objetivo General.....	12
1.4. Objetivos Específicos.....	12
1.5. Justificación de la Investigación	13
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	14
1.7. Viabilidad de la Investigación.....	14

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	20
2.3. Definiciones Conceptuales.....	30
2.4. Hipótesis.....	33
2.5. Variables.....	34
2.5.1. Variable Independiente	34
2.5.2. Variable Dependiente	34
2.6. Operacionalización de Variables.....	35

**CAPITULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo de Investigación.....	36
3.1.1. Enfoque.....	36
3.1.2. Alcance o Nivel	36
3.1.3. Diseño	37
3.2. Población y Muestra...	37
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	39
3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	39

**CAPITULO IV
RESULTADOS**

4.1 Procesamiento de datos.....	.40
4.2. Contratación de hipótesis	63

**CAPITULO V
Discusión de Resultados**

5.1. Contratación de los resultados.....	.68
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
ANEXOS	75

RESUMEN

La Municipalidad Provincial de Ambo, del Departamento de Huánuco, ha desarrollado su Plan Estratégico con la participación de los trabajadores, sin embargo, este documento de gestión no está dando los resultados que corresponde. Para esta investigación desarrollada con la metodología sugerida por el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco, se ha podido dimensionar el plan estratégico en lineamientos, objetivo, y estrategias, como tal se ha podido diseñar instrumentos que ayuden a medir como se están relacionando.

Los resultados confirman los escritos, por los tesisistas en otras universidades y los autores de textos de plan estratégico y rendimiento, quienes han manifestado que este documento de gestión puede motivar o no si es que se implementa adecuadamente. El Gerente Municipal ha manifestado que se ha podido verificar que muchos trabajadores en la Municipalidad Provincial de Ambo no están cumpliendo con las líneas que se establece por múltiples razones, por experiencia, por tener otras motivaciones entre otros aspectos.

La investigación ha demostrado que hay una relación directa entre ambas variables, sin embargo, la particularidad es que se confirma que el Plan Estratégico no está bien implementado en la comuna, lo que impide que se cumplan metas u objetivos. La falta de compromiso, visión, hace entender que los trabajadores no tienen la motivación necesaria para poder complementar con su trabajo al logro de metas establecidas. Ello se puede verificar, en las tablas que fundamentan la hipótesis planteada y corroborada.

La tesis permite entender que es necesaria la aplicación de estrategias para encontrar el compromiso de los trabajadores en las municipalidades.

ABSTRACT

La Municipalidad Provincial de Ambo, Departamento de Huánuco, ha desarrollado su plan estratégico con la participación de los trabajadores, sin embargo, este documento de gestión no está dando los resultados que corresponden. Para esta investigación desarrollada con la metodología sugerida por el Programa Profesional, ha sido posible dimensionar el plan estratégico en lineamientos, objetivos y estrategias, y como tal, ha sido posible diseñar instrumentos que ayuden a medir cómo se relacionan.

Los resultados confirman los escritos, por los estudiantes de tesis en otras universidades y los autores del plan estratégico y los textos de desempeño, que han declarado que este documento de gestión puede motivar o no si se implementa correctamente. El administrador municipal ya ha declarado que se ha verificado que muchos trabajadores en el municipio no están cumpliendo con las líneas establecidas por múltiples razones, debido a la experiencia, porque tienen otras motivaciones, entre otros aspectos.

La investigación ha demostrado que existe una relación directa entre ambas variables, sin embargo, la particularidad es que se confirma que el plan estratégico no está bien implementado en la comuna, lo que impide que se cumplan las metas u objetivos. La falta de compromiso, visión, hace comprender que los trabajadores no tienen la motivación necesaria para poder complementar con su trabajo el logro de los objetivos establecidos. Esto se puede verificar en las tablas que apoyan la hipótesis propuesta y corroborada.

La tesis permite comprender que es necesario aplicar estrategias para encontrar el compromiso de los trabajadores en los municipios.

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como título “La Planeación Estratégica y el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018”, el interés por investigar partió por conocer a profundidad cual es la relación de ambas variables ya estudiadas por otros autores.

Para la consecución de resultados la presente tesis está dividida en cinco capítulos siguiendo el Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco que a continuación se detalla:

En el capítulo I: se aborda el planteamiento del problema, la justificación y trascendencia, antecedentes inmediatos y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II: se presenta la referencia teórica o conceptual, el cual comprende: antecedentes históricos, aspectos conceptuales o doctrinarios, las bases teóricas que sustentan el estudio y las definiciones operacionales.

En el capítulo III: se expone la metodología de la investigación, el cual está compuesta de las siguientes partes: método y nivel de investigación, población, muestra.

En el capítulo IV: se exhibe los resultados en concordancia con las variables y objetivos.

En el capítulo V: se expone la discusión de los resultados de la investigación. Finalmente se muestran las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas, apéndices y anexos.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

- *El Planeamiento Estratégico en la Historia*

El planeamiento estratégico, inicio con Sun Tzu, quien fue un estratega que influyo en los conceptos militares. Este pensador entendió el concepto de estrategias a partir del análisis de las circunstancias del entorno. Así mismo, Aníbal, quien tenia como idea la conquista de Roma, realizo procesos como el estudio del medio ambiente para proyectar logros de objetivos en el propósito que se tenía. También en Grecia Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que toda misión debe estar complementado con la ejecución de planes. Ya en el año 1954 Peter Druker, define a la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación coyuntural y su capacidad para poder someter a través de planes a cambio, conociendo sus recursos que posee.

Fue después de la segunda Guerra Mundial, allá en los años 1962 que Alfred D. Chandler quien teniendo en cuenta las enseñanzas y comportamiento de las CIAS como General Motors, Sears, entre otros, define al planeamiento estratégico como los parámetros a desarrollar para la óptima utilización de los recursos, para el logro de objetivos organizacionales. Los cambios en el mundo, ya estructurado el planeamiento estratégico de acuerdo a las necesidades que las organizaciones requerían para poder implementar sus estrategias, y tener resultados con rentabilidad adecuada.

- *El Planeamiento Estratégico en el Perú*

Si bien es cierto, como menciona la historia el planeamiento estratégico se desarrolla en las empresas, esto no impide a que los organismos públicos puedan trabajar con este enfoque para

tener un mejor uso de los recursos públicos. En ese contexto, en nuestro país en el año 1962, se crea el Sistema Nacional de Planificación del Desarrollo Económico y Social, con la finalidad de que los trabajos operativos de las diferentes instancias de gobierno tengan criterios uniformes para programas, la ejecución de sus programas y proyectos. Ya en el 2002 con el Acuerdo Nacional se establece como Política de Estado el impulso para la constitución del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico con metas, indicadores, y objetivos. Debiendo cada instancia del gobierno presentar sus planes estratégicos como requisito para poder establecer presupuestos, prioridades entre otros. Quien condujo la implementación de CEPLAN fue el Dr. Fernando Villarán, quien acompañado de equipos organizo talleres, editó textos en el que se establecen las pautas para tener un documento adecuado de gestión gubernamental. Las recomendaciones de CEPLAN sugirió que el documento cuente con lineamientos estratégicos como visión compartida futura, objetivos e indicadores de medición, rendimiento del capital humano, entre otros.

Hoy todos los gobiernos locales, están obligados a presentar estos documentos a la instancia correspondiente como requisito para el establecimiento de objetivos.

- ***El planeamiento estratégico y el rendimiento laboral en la gestión Pública de la Municipalidad Provincial de Ambo***

El 21 de octubre de 1845, por ley que promulgó el presidente de la república don Ramón Castilla, el caserío de Ambo se constituyó en pueblo y Viceparroquia de Huácar. Por Ley del 8 de febrero de 1861, Huácar es elevado a la categoría de distrito, y Ambo a la de Villa y capital del mismo. Al promulgarse la Ley N°1598 el 21 de octubre del 1912, con motivo de haberse cumplido el primer Centenario de la Revolución Emancipadora

de Huánuco y la hecatombe de Ayancocha, el antiguo distrito de Huácar que tuvo por capital a la Villa Ambo, fue desdoblada en dos distritos, pero integrantes de la nueva provincia de Ambo. La Inauguración de la provincia de Ambo se llevó a cabo el día 16 de noviembre del 1912.

La Municipalidad Provincial de Ambo, como parte de la gestión Pública por resultados que el país ha establecido, ha manifestado públicamente su preocupación dado que el sistema genera comportamientos en sus trabajadores que todavía no pueden describirlos. Los elementos de la gestión pública por resultados como la **formulación del plan estratégico** han convocado a trabajadores de las diferentes áreas para que definan en función a sus capacidades sus propios objetivos, y actividades, así como líneas para establecer la cultura organizacional. En este aspecto, el objetivo de la formulación de estos documentos de gestión, es que los lineamientos estratégicos como la misión, visión de la Municipalidad Provincial de Ambo, orientan al comportamiento y conductas que impulsen la productividad de los trabajadores, sin embargo, a la fecha no se conoce si efectivamente ello está generando. De igual forma, los objetivos planteados buscan aspirar como una comuna que atiende las necesidades de la población con servicios eficientes. Estos objetivos, según la Alcaldesa debe ser estimuló de los funcionarios para establecer sus planes operativos. Respecto, a las estrategias estas han sido elaborados en la dimensión social y económica, con ello se busca involucrar a la población de Ambo en las principales actividades, generando recursos para contar con un presupuesto aceptable.

Estas características generan estilos de dirección que tiene que ayudar a que las capacidades de los trabajadores se orienten al cumplimiento de las obligaciones que exige el sistema.

El principal problema para la Municipalidad Provincial de Ambo, es como este enfoque de gestión Pública planteado en el plan

estratégico influye en el rendimiento de los trabajadores, observando si estos son más productivos o eficientes con las obligaciones que establece el sistema estatal. Se busca clarificar al Consejo actual como se relaciona y/o influye el Planeamiento Estratégico con el Rendimiento de los Trabajadores nombrados y CAS.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General:

¿De qué manera la Planeación Estratégica se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018?

1.2.2. Problema Específico:

- ¿De qué manera los lineamientos estratégicos se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo2018?.
- ¿De qué manera los objetivos estratégicos se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo2018?.
- ¿De qué manera las estrategias se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo2018?

1.3. Objetivo General

Analizar de qué manera la Planeación Estratégica se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.

1.4. Objetivos Específicos

- Describir de qué manera los lineamientos estratégicos se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.

- Describir de qué manera los objetivos estratégicos se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.
- Describir de qué manera las estrategias se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.

1.5. Justificación de la Investigación

- **Practica**

La tesis desarrollada es el esquema estructural propio del programa de Administración de Empresas, respetando las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos. Postulados que serán obtenidos para servir como base a la generación de nuevos conocimientos en materia de gestión pública.

- **Teórica**

La tesis empleara teorías escritas respecto a las variables planteadas. Ello permitirá corroborar la utilidad de la misma frente a los resultados que vayamos obtener durante la aplicación de los instrumentos de investigación.

- **Metodológica**

La Metodología que se va emplear en la tesis, emplea la inducción partiendo de particularidades para deducir una conclusión. Así mismo, emplea la deducción, para cuestionar posibles comportamientos en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ambo.

- **Relevancia**

La tesis permitió determinar como el planeamiento estratégico permite generar comportamiento en los trabajadores que los hacen más productivos y eficientes en sus áreas.

1.6. Limitaciones de la Investigación

Las principales limitaciones que enfrenta esta investigación son las siguientes:

- Tiempo, dada la agenda de los sujetos de investigación a quienes se les realizará las encuestas en el momento que estos dispongan, sin vulnerar su responsabilidad laboral con la Municipalidad.
- Distancia, dado que el sujeto de investigación se encuentra a 24 kilómetros de la ciudad de Huánuco, evitando coordinaciones fluidas con los asesores e investigadores de la Universidad.

1.7. Viabilidad de la Investigación

La investigación es viable por las siguientes razones que se describen a continuación:

- Recursos Financieros, dado que esto será plenamente asumido por la tesista para la adquisición de bienes necesarios para la obtención, procesamiento de información producto de la aplicación de los instrumentos de investigación.
- Disponibilidad de Información, dado que la tesista por su condición de empleado público está permitido obtener información secundaria necesaria que ayudaran en el desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

I) Internacionales

(Joao Pedro Da-Fonseca & Arialys Hernández, 2013), en su artículo escrito para Scielo denominada “**Relevancia de la Planificación estratégica en la gestión pública**” sostiene lo siguiente:

- Las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planteamiento estratégico como una vía para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector.
- El análisis de diversos modelos y procedimientos de Planificación Estratégica permite inferir que cualquier procedimiento que cumpla con los pasos planeación, diagnóstico y formulación estratégica es útil en la concepción de un modelo de gestión para cualquier contexto; pero actualmente se exigen tres condiciones, una es la consideración de los grupos de interés desde el propio planteamiento estratégico, la segunda, la inclusión de los preceptos de la responsabilidad social y, por último, el apego al marco regulatorio y legal.
- En los últimos modelos creados se aprecia una tendencia a otorgarle una mayor significación al uso de indicadores de gestión, incluso manifestados en forma de cuadro de mando integral; el enfoque de procesos; el uso de tecnologías de información como soporte a la toma de decisiones y el conocimiento.

(Boker Zavaro, 2005), en su tesis Doctoral titulada **“Desarrollo, Planificación Estratégica y Corporativismo Local: El Caso de Mar del Plata (Argentina)”** presentada a la Universidad Rovira i Virgili concluye:

- La conclusión alcanzada permite afirmar que el modelo de participación practicado y el contexto histórico-social se correlacionan con un estilo participativo propio de lo que denominamos “vendedores de fantasías”. Un prototipo de estos vendedores es el Asesor Metodológico del Plan Estratégico de Mar del Plata. Por otra parte, el proceso de planificación analizado constituye un fenómeno social altamente representativo de la sincronización de las ciudades, bajo el lema de la planificación estratégica para el desarrollo. En este sentido, la lógica de esta investigación empírica sirve como una referencia de interpretación de las distorsiones e imposiciones que afectan a la democracia participativa, sin que ello excluya que se puedan dar experiencias de participación social sin ser afectados por la dominación de elites locales, regionales o nacionales.

II) Nacionales

(Alarcon Gacitua, 2017), en su tesis denominada **“Planeamiento Estratégico en el Perú”** presentada a la Universidad Católica del Perú, concluye lo siguiente:

- Un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental”. En este capítulo recordaremos los principales aspectos del plan estratégico y plantearemos conclusiones y recomendaciones a todo el proceso, no sin antes analizar cada una de las estrategias contra los OLP, políticas y recursos planteados.

- Se requiere inversión planificada, que deberá ser orientada a aquellos sectores que representan un mayor potencial de crecimiento. Es importante que estas se sustentan por la proyección a futuro como industrias que puedan tener y que serán el soporte de un mayor desarrollo frente a otras naciones, tales como la industria siderúrgica, metalmecánica, y ensamblaje automotor y naval principalmente.
- Se hace necesario que el Perú recupere su presencia en el sector siderúrgico, considerada esta industria clave y la base para todo desarrollo a gran escala. Para esto es preciso renegociar las concesiones otorgadas al grupo Gerdau (Sider Perú), y la minera Shougang (Marcona), que a la fecha han reducido la capacidad de operación en este importante sector.

(Diaz Garcia, Alonso Carlos & Romero Sanchez, Carlos Mario, Quionez Nuñez, Jorge Erasmo, 2012) en su tesis titulada ***Planeamiento Estratégico del Servicio de gestión Informática para el Sector Salud en el Perú***, presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú sostiene lo siguiente:

- No existe la capacidad para atender a toda la demanda de pacientes, especialmente en el sector público, donde el desorden de las diferentes islas de base de datos e infraestructura tecnológica, así como la falta de profesionales calificados y recursos económicos, dificultan la atención y cobertura de atención de salud no solamente en grandes ciudades del Perú, si también en zonas geográficamente remotas y alejadas.
- El Estado peruano precisa de una política de capacitación y retención de los profesionales certificados en servicios de gestión informática, para asegurar no solo el desarrollo del plan estratégico, sino también la ejecución del mismo y los

niveles de atención requeridos para cumplir con lo dispuesto por el plan.

III) Locales

(Jesus Aquino, 2018), en su tesis presentada a la Universidad Hermilio Valdizan de Huánuco denominada **“Planeamiento Estratégico y su relación con la Gestión de la Calidad en las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Primario de la Ciudad de Huánuco 2017”** concluye lo siguiente:

- Que el 77.8% de los encuestados afirman que siempre se redacta la misión con propósito en sus I.E.; el 81% consideran que la misión cumple con el conjunto de valores; los actores educativos asumen los compromisos de la visión en el 81.3% de los encuestados; que la claridad en los objetivos educativos, la misión y visión del proyecto se da siempre en un 71.8%; y el 98.6% de los encuestados afirman que siempre las necesidades de los actores se plasman en los objetivos, estrategias y metas educativas. Y en el logro de las metas que se propone en la I.E. se da siempre en un 98.6%.
- Sobre el plan curricular esta coherentes con la formación humana e intelectual , siempre lo está en un 71.1%; tanto los objetivos, las estrategias y las metas han transformado la práctica docente y en la mejora de los aprendizajes siempre lo han hecho en un 98.6%; sobre el buen uso del tiempo en el proceso de enseñanza aprendizaje, siempre lo hacen en un 95.8%; los docentes evalúan por competencia y siempre lo hacen en un 71.1%; el 95.8% afirman que existen mecanismos que garantice un buen clima apropiado para el aprendizaje en el aula; y se aseguran un buen uso del tiempo con efectividad en los proceso de enseñanza y aprendizajes en un 95.8% siempre lo hacen. Sobre las muestras de pertenencia y la

consolidación de valores en los estudiantes se da siempre en un 97.9%

(Torres Boza, 2017), en su tesis presentada a la Universidad de Huánuco denominada “**Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobierno Locales de la Provincia de Huánuco Periodo 2015**”, concluye lo siguiente:

- La teoría indica que la gestión administrativa municipal esta diferenciada por la planificación, organización, dirección y control, si estos elementos funcionan como un sistema, entonces, en este caso la gestión administrativa municipal, será eficiente, toda vez que la planificación basada en objetivos y metas permitirá alcanzar los resultados esperados sobre todo para el desarrollo económico y social. Bajo este contexto, los resultados del presente estudio permitieron establecer la relación de los procesos de planeamiento (del Plan Estratégico) con la gestión administrativa en las municipalidades de la provincia de Huánuco, vale decir que, si el planeamiento es llevado de manera deficiente, entonces la gestión administrativa también será deficiente, incumpléndose así las metas trazadas en desmedro de la población.
- Las municipalidades analizadas denotan deficiencias en los componentes del plan de desarrollo concertado, repercutiendo en el desarrollo social y económico de la población; es decir que elabora este documento motivado principalmente por el cumplimiento de la normatividad, más que como herramienta de gestión que guía los procesos de ejecución presupuestal. Tal es así que el alineamiento entre la visión, misión y objetivos es deficiente; la participación comunitaria también es deficiente, el cual genera en muchos casos descontentos en la población, manifestaciones sociales por sentirse excluidos, fracasos

de los proyectos de desarrollo por poco involucramiento de la población y desconocimiento de los beneficios. Estos elementos, impiden alcanzar un desarrollo sostenible en nuestra provincia. Por tanto, en la evidencia empírica se determina que el valor $X^2_c = 32.24$ es mayor que el valor $X^2_t = 3.8415$ entonces se puede afirmar con un 95% de probabilidad que los componentes del plan de desarrollo concertado si influye significativamente en el desarrollo social y económico en los gobiernos locales.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Planeamiento Estratégico

(Pedro Makon, 2000) Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. Se encuentra compuesto por 4 fases: i) Prospectiva; ii) Estratégica; iii) Institucional; iv) De Seguimiento. Se articula con el presupuesto en la fase institucional.

La Planificación Estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

Consideramos importante hacer la diferenciación entre el concepto de la planificación estratégica como proceso, de la planificación estratégica como instrumento, ya que muchas veces se confunden.

(Piscoya Vera, 2017), **sostiene que La Planificación Estratégica** como instrumento, constituye un marco conceptual o referente, que orienta a la gestión institucional de

la organización con el objeto de llegar a realizar la Visión y Misión, la cual se plasma en un Plan Estratégico. Así, se convierte en una especie de “carta de navegación”, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, que es donde se hace explícita la Misión, Visión, los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas y que se traduce finalmente en los Planes y Proyectos.

(Arellano, 2012), **sostiene que La Planificación Estratégica como proceso** establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituye la orientación o guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos. La Planificación Estratégica significa que se estudian anticipadamente los objetivos y las acciones, sustentando las actividades no en impulsos sino en algún método, plan o lógica.

La planificación como proceso comprende diversas fases: definir la misión y visión de la organización, establecer objetivos y metas, desarrollar supuestos acerca del entorno en que se desarrolla la organización, tomar decisiones respecto a las acciones a seguir, emprender las acciones elegidas, y finalmente evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Es decir, la Planificación Estratégica como proceso constituye un esfuerzo organizacional sistemático, bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización. El proceso de planificación estratégica supone además, el análisis de las ventajas competitivas y debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en

marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Las orientaciones alcanzadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, en las respectivas Directivas, ha permitido institucionalizar la metodología del proceso de planificación estratégica en el Sector Público. Las fases consideradas en este proceso son: la fase filosófica que comprende los lineamientos estratégicos de la institución, el planteamiento de objetivos, y la definición de estrategias.

2.2.1.1. Lineamientos estratégicos

(Arellano, 2012), sostiene que comprende la definición de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización. Por definición, la Misión establece la razón de ser de una organización; enuncia el propósito de la organización, así como el grado requerido de excelencia para alcanzar una posición de liderazgo competitivo. **La Misión**, define el que hacer de la organización, establece su sentido trascendental y los objetivos y, articula sus principales valores filosóficos. El propósito principal de la Misión es establecer el enfoque y la dirección de la organización; además, constituye la primera señal de la forma en que una institución visualiza las exigencias que enfrenta de parte de sus grupos de interés.

La Visión, se define como la imagen objetivo de futuro o el sueño, a ser lograda por una organización; es decir, constituye una gran ambición, un enunciado de la configuración futura de la propia organización como una expresión de su desarrollo a largo plazo. Es decir, la visión es el ideal de la organización para el futuro; indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. Se entiende la Visión como la escena o imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad en la cual trabaja; es además la filosofía que

orienta y define el accionar; como el estado deseado hacia el cual se desea transitar en el largo plazo; es una declaración permanente que debe ser observada por todos los integrantes de la organización. Por lo general la Visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de la población objetivo de la institución (y en ocasiones del país en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia institución.

2.2.1.2. Objetivos estratégicos

(Arellano, 2012), sostiene que se denominan objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

Función

El autor Fred David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, establece:

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Las organizaciones buscan desarrollar estrategias que les permitan el logro de sus objetivos, siendo estos las metas que se pretenden alcanzar a un largo plazo de acuerdo a la misión de la organización, por lo que se establece el curso que ésta debe seguir para llegar al éxito, a través de

estrategias que representan el medio a través del cual lo lograrán. Según Thompson y Strickland:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Es importante mencionar que un objetivo estratégico representa la evolución que se desea en la organización. De acuerdo con Antonio francés:

Los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos.

Características

Los objetivos deben ser posibles de alcanzar; prácticos, realistas y comunicados con claridad para garantizar el éxito, ya que ayudan a las partes que están interesadas en su logro a comprender su papel dentro del futuro de la organización, estableciendo las prioridades de esta. Además, en gran parte representan el sentido y fin de la misma, sientan una base para una toma de decisiones consistente por parte de gerentes con valores y actitudes dispares, diseñar puestos y organizar las actividades que se realizaran en la empresa. En resumen, los objetivos deben poseer las siguientes características:

- Alcanzables
- Comprensibles.
- Deben ser cuantificados o expresados en cifras.
- Están ubicados en un horizonte temporal.
- Deben derivarse de las estrategias de la institución.

- No deben ser abstractos.
- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas.
- Deben posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.
- Deben ser múltiples.

Etapas de la formulación

Según Antonio Francés y Humberto Serna Gómez, se puede plantear el siguiente proceso para la formulación de los objetivos estratégicos:

- Realizar reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.
- Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.
- Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.
- Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

2.2.1.3. Estrategias

(Arellano, 2012), sostiene que las estrategias organizacionales no son diferentes. Se trata del conjunto de ideas, planes, proyectos y modelos enfocados al éxito y la competitividad. Las empresas se desarrollan en un ambiente sumamente competitivo, si nos dedicamos a la venta de un producto, es seguro que en el mercado existan muchas más personas que se dediquen a lo mismo. Por eso es necesario poner marcha para destacar y para eso se necesitan estrategias.

Para que una estrategia organizacional funcione, todos y cada uno de los ámbitos de una empresa deben encontrarse alineados, en sintonía. Si la estrategia de mercadotecnia, por ejemplo, contempla un objetivo, pero en la práctica, tanto el área de ventas como almacén no cuentan con una correcta comunicación y hay discrepancias, no solo se fallará en cumplir con la meta, se fallará también en cumplir la función máxima de una empresa: vender. Entonces, la estrategia organizacional indicada es aquella que vincula a todas las áreas de una empresa y las une. Al hacerlo, se potencia el éxito en ventas y el cumplimiento de objetivos mientras que la competitividad de la empresa va a la alza.

No hay un modelo único de estrategias para un desarrollo sustentable; cada sociedad debe desarrollar un modelo propio de acuerdo a sus posibilidades e intereses, pero si podemos encontrar ciertos principios generales de difundida validez. Entre ellos cabe citar:

En la dimensión económica:

Una administración macroeconómica prudente, con políticas fiscales ambientales, equilibrio de la balanza de pagos, contratación de obligaciones financieras internacionales manejables.

Políticas de reducción de la pobreza y el desempleo, con incentivos a la inversión, la producción, la generación de empleos, la asistencia social, e intensivos planes de obras públicas, y fomento de las empresas asociativas y las cooperativas.

Adopción de políticas públicas favorables al sector agrícola, con inversiones estatales para el mejoramiento de la tierra, la administración de las cuencas fluviales y la reforestación.

Fomento e inversión estatal en actividades industriales para corregir fallas del mercado, y fortalecimiento de su rol como garante del interés público.

Inclusión de los costos ambientales en las estructuras de precios existentes e inclusión de los mismos en los análisis de factibilidad de proyectos de desarrollo

En la dimensión social:

Equidad distributiva, mediante la participación de los pobres y marginales en actividades generadoras de ingresos, y facilitación de acceso a empleos

Servicios sociales, con atención a la alimentación básica, el agua potable, tratamiento de los efluentes cloacales, vivienda digna, acceso a la educación y la capacitación en oficios, asistencia legal, acceso al crédito.

Equidad de géneros, con oportunidades igualitarias de acceso a actividades remuneradas y acceso a un status legal igualitario para el ejercicio de todos los derechos.

Estabilización de la población, mediante suministro a las familias y personas individuales de servicios de planificación reproductiva para mantener la población dentro de la capacidad de soporte del ecosistema nacional.

Participación política de los ciudadanos en la formulación e implantación de políticas públicas para el desarrollo sustentable y para proyectos puntuales.

En la dimensión ambiental:

Políticas de limitación del consumo de los recursos naturales renovables a tasas regenerativas.

Políticas de absorción de contaminantes y desechos para mantener las emisiones dentro de la capacidad de absorción del ambiente.

Políticas de mantenimiento y acrecentamiento del capital natural, con criterio preventivo de impactos no del todo conocidos.

Establecer normas legales y reglamentarias claras y ejecutables por el sector privado, para que contribuya al mantenimiento del patrimonio ambiental.

Tener en cuenta los patrones internacionales para el desarrollo y los acuerdos y convenios de ese nivel, para considerar y prever los impactos del proceso de globalización sobre el ámbito nacional y local.

Articulación global-nacional-provincial-local-

Otro aspecto muy importante de las estrategias para llevar adelante un desarrollo sustentable es superar la inveterada tendencia a la “insularidad” de los funcionamientos institucionales y trabajar en una cuidada articulación entre los ámbitos de lo global, lo nacional, lo provincial y lo municipal o local.

Lo mismo cabe decir con respecto al cultivo de todas las modalidades de la gestión participativa, en la articulación de las instituciones públicas estatales con las universidades, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos mismos. Esto señala también la imperiosa necesidad de incorporar la dimensión de la conciencia ecológica y del desarrollo sustentable en todas las instancias de la educación, de nivel primario, secundario y universitario, en este último caso como conjunto de contenidos transversales a todas las carreras, hasta desembocar en la formación de una “cultura ambiental” en el conjunto de la población.

2.2.2. Rendimiento Laboral

(Foote Whyte, 2001) El rendimiento laboral es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Sin embargo, esta no es la única definición, existen otras más específicas como:

- Como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: así, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.
- O el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
- En el mundo empresarial, la productividad vendría dada por el rendimiento laboral, que es la relación entre los objetivos/metas/tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlo; teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, que son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo o trabajo.

Evaluación del rendimiento laboral

(Martinez Guillén, 2012), sostiene que la evaluación del rendimiento laboral podría definirse como un proceso sistemático, de carácter periódico, que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo. Así mismo, pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarle a mejorar. Su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de algunas personas en el desarrollo de unas acciones o actitudes. En este caso, ayudará también a determinar si las cosas se están haciendo de la forma correcta para, en caso contrario, detectar a tiempo ineficiencias y corregirlas.

La evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de las personas en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. Esta evaluación del rendimiento constituye una fuente imprescindible de información que permite medir el éxito de la organización empresarial.

Crear buenos sistemas de evaluación del rendimiento no es tarea fácil. Existen dos formas de medir el rendimiento laboral.

2.2.2.1. Evaluación de Resultados

(World, 2009), sostiene que midiendo aquello que se consigue, lo que alcanza o produce el empleado con su labor. Aquí lo importante es la cantidad de objetivo alcanzado.

2.2.2.2. Evaluación del Desempeño

(Foote Whyte, 2001) Considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder la objetividad.

2.3. Definiciones Conceptuales

➤ Acciones Concertadas

Acciones que permiten el logro de los objetivos estratégicos de la institución y que constituyen la mejor alternativa dentro de un conjunto de opciones y cursos de acción previamente

analizados y evaluados cualitativa y cuantitativamente. Se traducen en actividades y proyectos debidamente priorizados.

➤ **Actividad**

Conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno. Representa la producción de los bienes y servicios que la entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones, dentro de los procesos y las tecnologías acostumbradas.

➤ **Calidad del Trabajo**

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable y poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos, para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. También involucra poseer buena capacidad de discernimiento (juicio); compartir el conocimiento profesional; basarse en los hechos y en la razón (equilibrio) y demostrar constantemente el interés en aprender.

➤ **Capacidad**

Aptitud, talento, cualidad que dispone alguien para el buen ejercicio de algo.

➤ **Cargo**

Elemento básico de una organización. Se deriva de la clasificación prevista en el Cuadro Para Asignación de Personal (CAP) de acuerdo con la naturaleza de las funciones y el nivel de responsabilidad que ameritan el cumplimiento de requisitos y calificaciones para su cobertura. La asignación de un cargo exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función, pueda ejercer de manera competente las atribuciones que se le confiere.

- **Cargo de Confianza**
Denominación que corresponde a un funcionario designado por autoridad competente, en aplicación de las disposiciones vigentes.
- **Capacitación**
Conjunto de actividades de diseminación del conocimiento (seminarios, charlas, conferencias, etc.) sobre el uso de la tecnología informática orientada a los usuarios de servicios.
- **Evaluación**
Seguimiento continuo acerca de los progresos o resultados de las actividades realizadas
- **Eficiencia**
En materia presupuestal, es un indicador que relaciona las variables recursos financieros y metas, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose esto como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las metas presupuestarias. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados para la consecución de las metas. Para efectos de la elaboración de la evaluación institucional, el indicador eficiencia contrasta los recursos financieros y las metas.
- **Ejecutivo**
Persona que desarrolla funciones administrativas, entendiéndose por ellas al ejercicio de autoridad y de atribuciones resolutorias, y de fe pública (Asesoría Legal preceptiva, supervisión, fiscalización, auditoría) y, en general, aquellas que requieren la garantía de actuación administrativa objetiva, imparcial e independiente a las personas.
- **Fortalezas**
Potencialidades del ámbito de intervención; capacidades humanas y materiales con las que cuenta la comunidad para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social, y enfrentar con mayores posibilidades las

amenazas que esté presente. Por ejemplo, una fortaleza podría ser la variedad de productos que se cultivan en la zona o la calidad de los mismos.

➤ **Indicador**

Índice que permite establecer y evaluar el grado de cumplimiento de un determinado objetivo. Constituye una expresión cualitativa y cuantitativa de lo que se pretende alcanzar, y provee la base para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Concertado y Presupuesto Participativo.

➤ **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

Instrumento normativo de gestión institucional que detalla las funciones a nivel de puestos de trabajo, los niveles jerárquicos, las unidades de mando, las funciones de línea, apoyo y asesoría de cada organización contempladas en el Cuadro para Asignación de Personal (CAP), estableciendo los requisitos que cada puesto exige. El Manual de Organización y Funciones (MOF) debe representar un equilibrio en cuanto a la distribución de niveles y responsabilidades, de tal manera que permita ejercer un control para el cumplimiento de las funciones específicas asignadas a cada unidad de gestión.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

La Planeación Estratégica se relaciona de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018

2.4.2. Hipótesis Específicos

➤ Los lineamientos estratégicos se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.

- Los objetivos estratégicos se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.
- Las estrategias se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018.

2.5. Variables

2.5.1. Variable Independiente

Planeación Estratégica	Lineamientos estratégicos
	Objetivos estratégicos
	Estrategias

2.5.2. Variable Dependiente

Rendimiento Laboral	Evaluación de Resultados
	Evaluación del Desempeño

2.6. Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Item´s	
Planeación Estratégica	Lineamientos estratégicos	Misión	¿Se identifica usted con la Misión de la Municipalidad? ¿Considera usted que la misión de la Municipalidad le motiva a mejorar su rendimiento? ¿Fomenta usted el conocimiento de la misión de la Municipalidad?	
		Visión	¿Comparte usted la Visión que tiene la Municipalidad? ¿Considera que la Visión permite mejorar su rendimiento en la Municipalidad?	
	Objetivos Estratégico	Prácticos	¿Considera que los objetivos son fáciles de cumplir? ¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?	
		Realistas	¿Considera que los objetivos están en función a las necesidades de la población? ¿Se promociona de alguna forma los objetivos del plan estratégico para que la población lo conozca?	
	Estrategias	Dimensión económica	¿Considera que el Plan estratégico fomenta el desarrollo económico de la provincia de Ambo? ¿Se ha incluido presupuestos en el plan estratégico?	
		Dimensión ambiental	¿Considera la comuna la participación del sector privado en sus actividades? ¿Considera que es importante la integración de actores en las tareas de la municipalidad? ¿Incluye el plan estratégico fortalecer los espacios de participación ciudadana?	
	Rendimiento Laboral	Evaluación de Resultados	Objetivos Cumplidos	¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área? ¿Con qué frecuencia evalúan los resultados propuestos?
			Metas Cumplidas	¿Cumple con las metas asignadas en su área? ¿Considera que las metas estimulan su rendimiento?
Evaluación del Desempeño		Interrelación	¿Precise como es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?	
		Empatía	¿Hay Cordialidad en su área de trabajo?	

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo Aplicada, dado que busca ampliar y profundizar la realidad de las variables tanto independiente como dependiente en el sujeto de investigación (Hernandez Sampieri, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

3.1.1. Enfoque

El presente estudio es de enfoque cuantitativo (Hernandez Sampieri, 2006) ya que requiere que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación: Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos. Dicho de otra manera las mediciones se transforman en valores numéricos (Datos cuantificables) que se analizan por medio de la estadística

3.1.2. Alcance o Nivel

El nivel de la investigación es DESCRIPTIVO (Hernandez Sampieri, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Planeamiento Estratégico) para ver su

influencia en la variable dependiente (Rendimiento Laboral). Este tipo de estudio nos permite enumerar como la gestión del personal influyen en el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Ambo.

3.1.3. Diseño

No experimental – transeccional o transversal de tipo correlacional – causal (Hernández Sampieri 2006).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir es una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes, lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal cual y como se dan en sus contexto natural, para después analizarlos. De hecho no hay condiciones o estímulos los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad. Los diseños no experimental transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede; por otro lado los diseños no experimentales – transeccional de tipo correlacional – causal son diseños que describen relaciones entre dos o más variables en un momento determinado mediante el siguiente esquema (Hernandez Sampieri, 2006):

$$X_1 \text{-----} Y_2$$

3.2. Población y Muestra

(Hernandez Sampieri, 2006) La población es el universo de discurso o es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación, o lo que es lo

mismo el conjunto de las entidades a las cuales se refieren las conclusiones de la investigación

Tabla de Personal de la Municipalidad Provincial de Ambo

Relación Laboral	Cantidad
Nombrados	18
CAS	42
Total	60

Fuente: Nomina de trabajadores

Elaboración: Propia

3.2.1. Muestra

(Hernandez Sampieri, 2006) Muestra no probabilístico (llamada también muestra dirigida), se menciona que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador, por lo tanto, utilizando un criterio subjetivo y en función a la investigación que se va a realizar. Considerando $N = 60$ y el tamaño de la población $n = 60$.

Por lo tanto:

Nombrados	18
CAS	42
N	= 60

Criterio de inclusión: se están incluyendo a los trabajadores que están tiempo completo en la gestión.

Criterio de Exclusión: no se considera a los locadores de servicios dado que no son parte de la organización.

3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica	Instrumento	Finalidad
Encuesta	Cuestionario	Dirigido a trabajadores de la Municipalidad Provincial para determinar sus reacciones frente al planeamiento estratégico.
Entrevista	Guía de Entrevista	Dirigida al gerente general para determinar las características de la planificación estratégica.

3.4. Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información

Herramienta	Nombre	Finalidad
Software	SPSS	Para la codificación de los cuestionarios, y su respectivo procesamiento.
Software	EXCEL	Para el diseño y edición de gráficos.
Software	MS. WORD	Para la formulación del informe final e integración de los cuadros y gráficos.
Software	MS. POWER POINT	Para el diseño

CAPITULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1. Procesamiento de datos

Tabla N° 1 ¿En qué área de la Municipalidad viene usted trabajando?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	administración	38	63,3	63,3	63,3
	renta	12	20,0	20,0	83,3
	sociales	7	11,7	11,7	95,0
	otros	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:
Encuestas

aplicadas
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 1
¿En qué área de la Municipalidad viene usted trabajando?

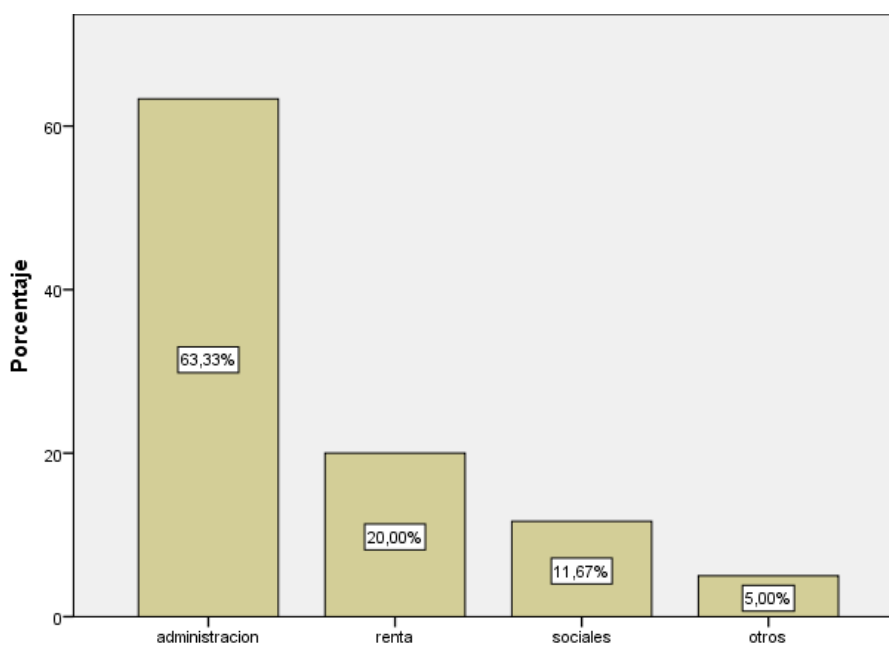


Tabla N° 1 ¿En qué área de la Municipalidad viene usted trabajando?

Las encuestas fueron aplicadas a los trabajadores de la Municipalidad en forma aleatoria, entre los periodos de la última semana de agosto y tercera de setiembre- 63.33% fueron de administración, 20% del área de rentas, 11.67% de la gerencia de sociales, 5% otras áreas. Todos ellos tienen conocimiento de las variables que se están describiendo.

Análisis Descriptivo de las dimensiones de Planeamiento Estratégico.

- Lineamientos Estratégicos.

Tabla N° 2 ¿Se identifica usted con la Misión de la Municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	13	21,7	21,7	21,7
	no	47	78,3	78,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

Tabla N° 2
¿Se identifica usted con la Misión de la Municipalidad

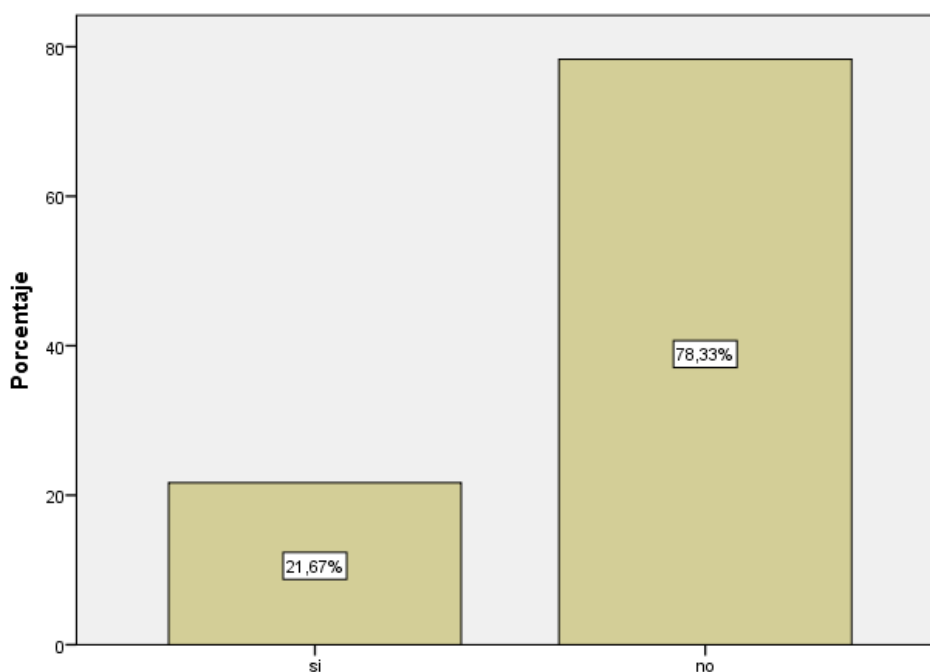


Tabla N° 2 ¿Se identifica usted con la Misión de la Municipalidad?

Como se puede observar en la tabla y Gráfico el 78% de los trabajadores de la Municipalidad no se identifican con la misión de la municipalidad por que no la conocen, solo el 21.67% manifiesta que si se identifica y conoce el documento de gestión elaborado por la misma comuna. Sin embargo, los trabajadores conocen en términos generales el rol de la Municipalidad de Ambo.

Tabla N° 3 ¿Considera usted que la misión de la Municipalidad le motiva a mejorar su rendimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si motiva	17	28,3	28,3	28,3
	no motiva	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

Tabla N° 3
¿Considera usted que la misión de la Municipalidad le motiva a mejorar su rendimiento?

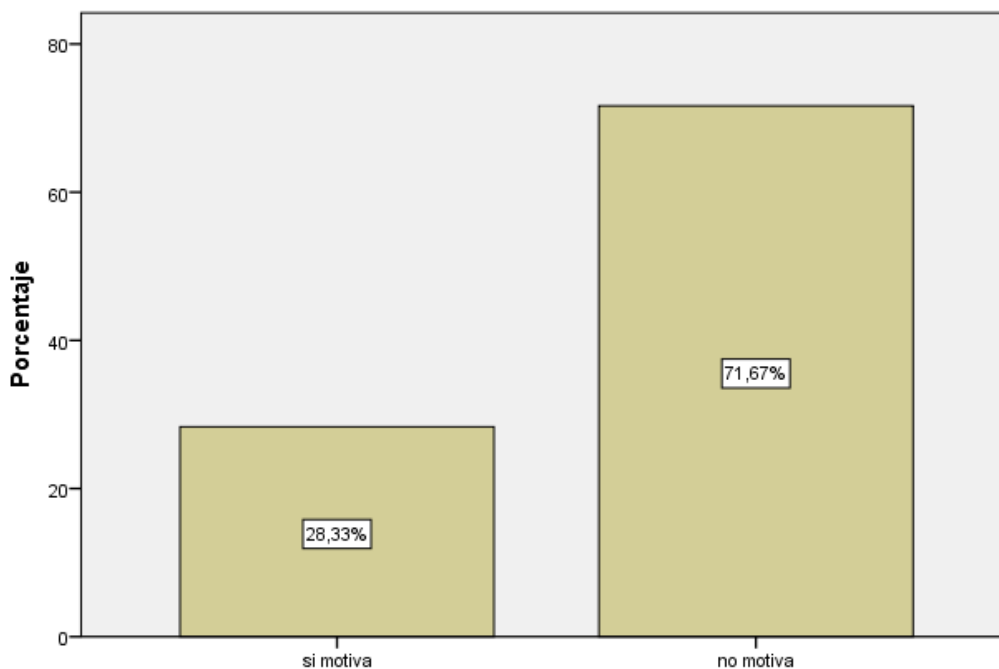


Tabla N° 3 ¿Considera usted que la misión de la Municipalidad le motiva a mejorar su rendimiento?

Al no conocer los trabajadores la misión de la municipalidad, estos no encuentran motivación en él, por ende, las respuestas que se establece en la tabla anterior precisa ello, que el 71.67% sostiene que no les motiva por que no conocen, y el 28.33% sostiene que, si los motiva, puesto que ellos han estado involucrados de manera directa en su formulación, por ende, conocen los detalles de los componentes que tiene la misión de la municipalidad. A pesar de que estos están publicados muchos no les prestan atención a estos lineamientos.

Tabla N° 4 ¿Fomenta usted el conocimiento de la misión de la Municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si comparto	14	23,3	23,3	23,3
	no comparto	46	76,7	76,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

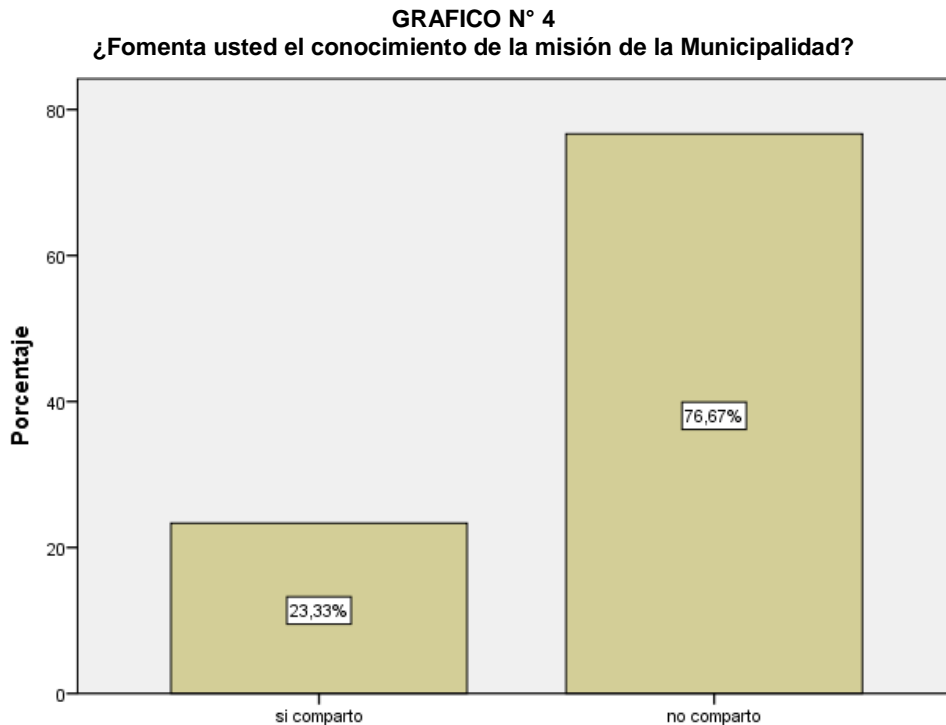


Tabla N° 4 ¿Fomenta usted el conocimiento de la misión de la Municipalidad?

En la tabla anterior podemos observar que la labor de fomentar la misión de la municipalidad no es un trabajo que todos los personales lo haga, puesto que no todos lo conocen. Así lo manifestó el 76.67% de encuestados, solo los que han participado en su formulación son los que comparten estos lineamientos en sus áreas cuando tienen la oportunidad o cuando hay alguna obligación de parte de las autoridades de la comuna, siendo solo el 23.33% de quienes laboran en el municipio. En ese contexto se puede verificar que este lineamiento es poco conocido.

Tabla N° 5 ¿Comparte usted la Visión que tiene la Municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	20	33,3	33,3	33,3
	no	40	66,7	66,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 5
¿Comparte usted la Visión que tiene la Municipalidad?

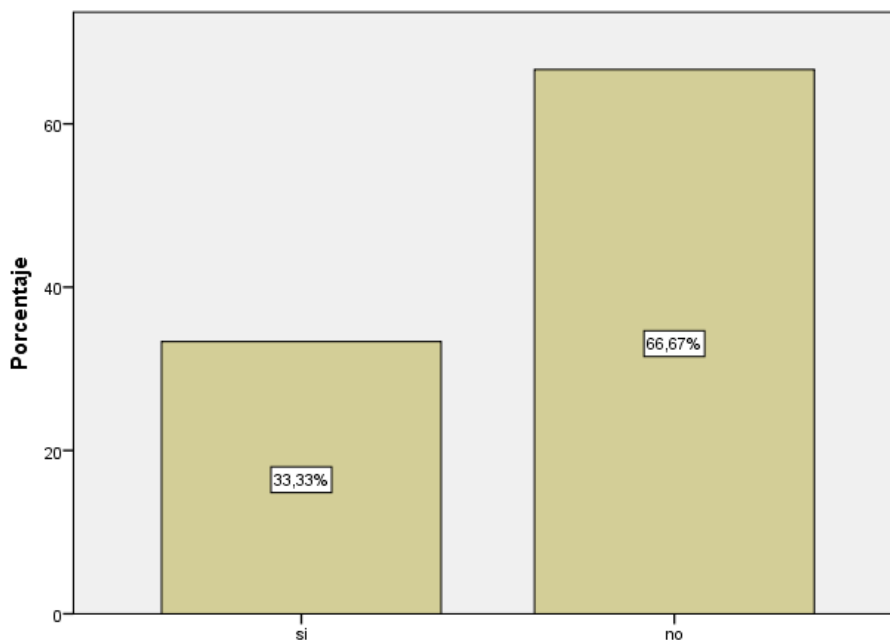


Tabla N° 5 ¿Comparte usted la Visión que tiene la Municipalidad?

Tal como ha sucedido con la misión, estas líneas estratégicas tampoco son muy conocidas por los trabajadores de la municipalidad de Ambo, solo el 33.33% sostiene conocerlo, o haberlo visto en alguna instancia publica o medio digital, sin embargo, el 66.67% sostiene que no lo conoce, afirmando que la municipalidad es manejada sin tener un objetivo claro de gestión, en ese contexto juzgan la labor de la actual Alcaldesa por no fomentar estas líneas por lo menos en los trabajadores de la misma municipalidad. Quienes reconocen conocerla son también los que han participado de manera directa en su formulación.

Tabla N° 6 ¿Considera que la Visión permite mejorar su rendimiento en la Municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	a veces	40	66,7	66,7	66,7
	nunca	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 6
¿Considera que la Visión permite mejorar su rendimiento en la Municipalidad?

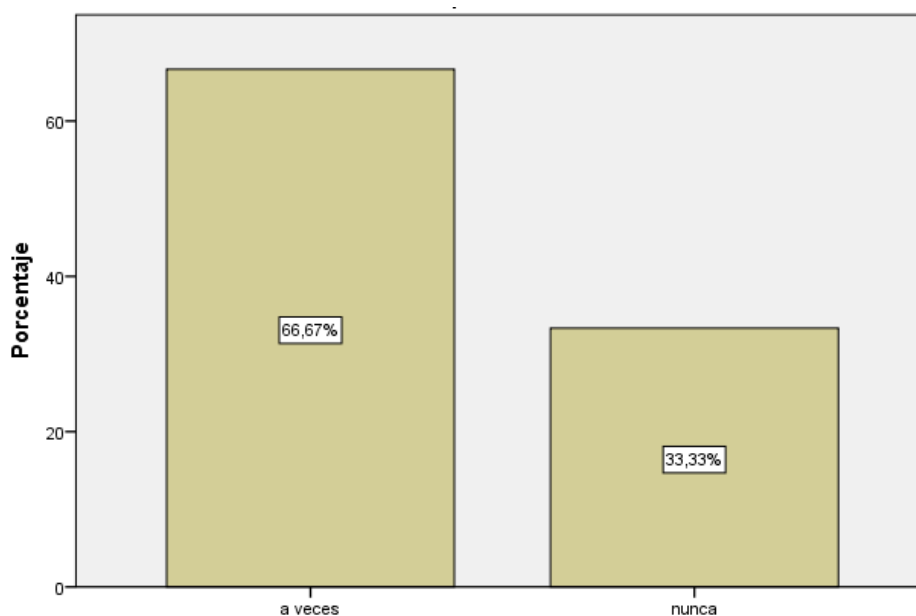


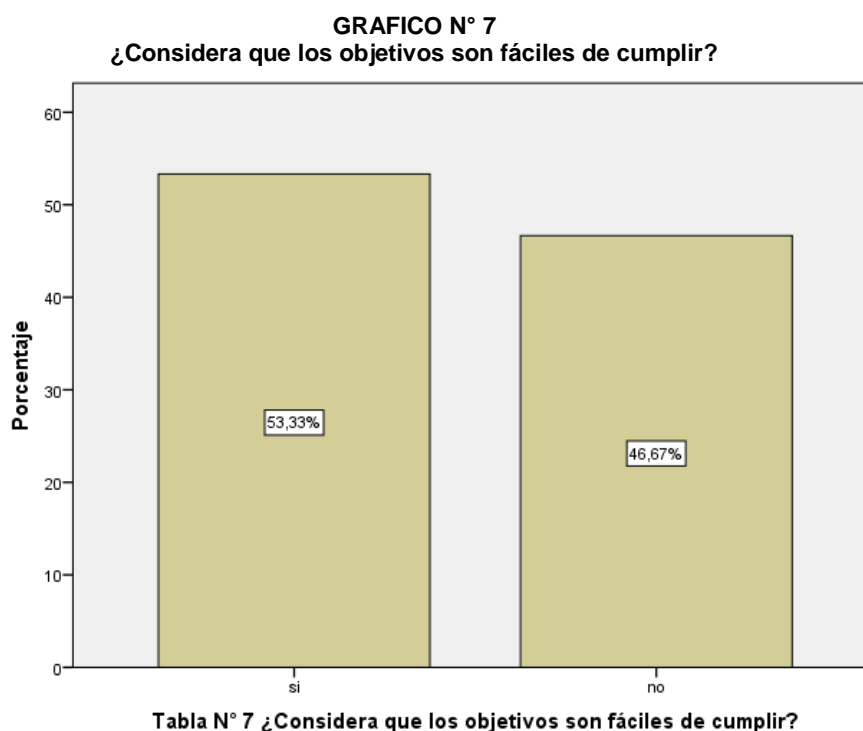
Tabla N° 6 ¿Considera que la Visión permite mejorar su rendimiento en la Municipalidad?

Lo que podemos observar en los resultados es que ninguno de los lineamientos estratégicos es motivación necesaria para que los trabajadores puedan hacer su trabajo. En el caso específico de la visión el 33.33% sostiene que no ayuda a mejorar su rendimiento, sin embargo, el 66.67% sostiene que a veces puede mejorar su rendimiento, puesto que hay directivas que son emitidas en torno a ello sin ser conocida en si por muchos trabajadores. De esta forma se puede precisar que las líneas estratégicas son ajenas al quehacer laboral, siendo decorativos en la comuna.

- **Objetivos estratégicos**

Tabla N° 7 ¿Considera que los objetivos son fáciles de cumplir?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	32	53,3	53,3	53,3
	no	28	46,7	46,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia



Respecto a los objetivos que se plantean en la Municipalidad, estos suelen tener como soporte los documentos de gestión elaborados como el Plan operativo institucional (POI), Plan de Desarrollo Concertado (PDC) entre otros. Se ha consultado a los trabajadores si estos son fáciles de cumplir, la respuesta sostiene que el 53.3% manifiesta que sí, y el 46.67% que no son fáciles de cumplir, puesto que son muchos los factores que impiden, destacando la falta de recursos monetarios, tiempo para su ejecución, logística necesaria, entre otros similares.

Tabla N° 8 ¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	20	33,3	33,3	33,3
	no	40	66,7	66,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 8

¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?

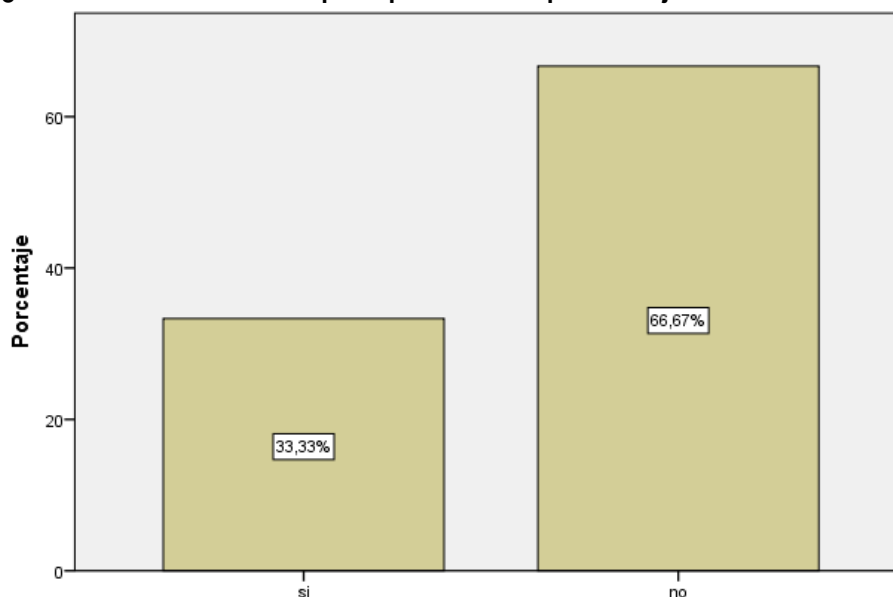


Tabla N° 8 ¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?

Tal como se ha mencionado en la Tabla N°07 muchos de los objetivos que se establecen en las diferentes áreas están plasmadas en importantes documentos de gestión institucional, en ese contexto hemos consultado si se cuenta con las herramientas necesarias para poder cumplirlos. El 66.67% menciona que en muchos casos la falta de recursos hace que no se pueda cumplir con los objetivos establecidos, solo el 33.33% sostiene que si cuentan con las herramientas para poder cumplirlos. En ese contexto podemos afirmar que la comuna adolece de aspectos que le permitan ser eficiente en el cumplimiento de objetivos.

Tabla N° 9 ¿Considera que los objetivos están en función a las necesidades de la población?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	35	58,3	58,3	58,3
	no	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 9
¿Considera que los objetivos están en función a las necesidades de la población?

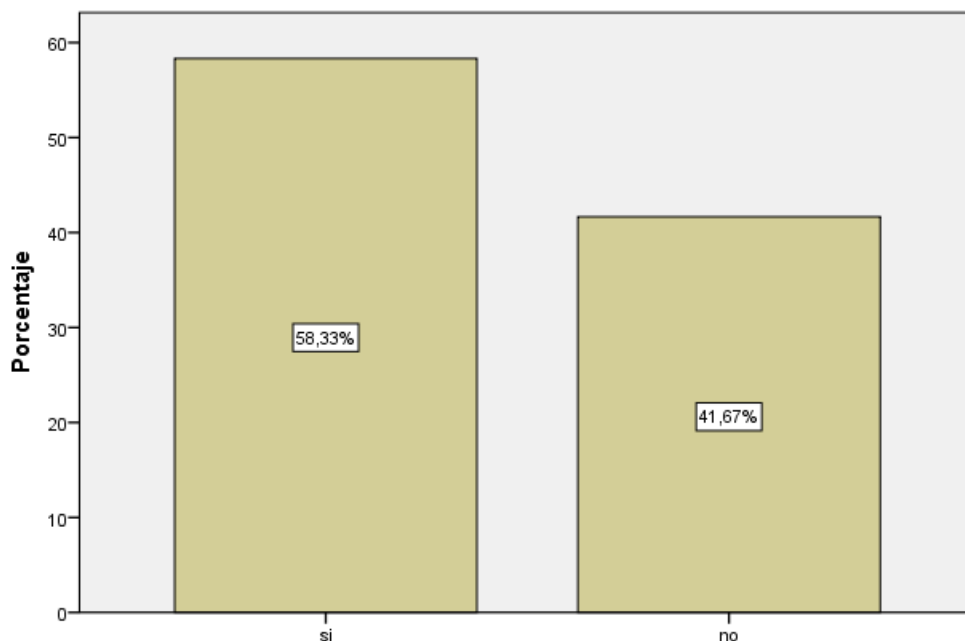


Tabla N° 9 ¿Considera que los objetivos están en función a las necesidades de la población?

Los objetivos son elaborados con la participación de la misma ciudadanía en los diferentes espacios públicos que se fomenta desde la municipalidad, al respecto solo el 58.33 sostiene que son así los objetivos, por lo tanto, se busca su cumplimiento para poder beneficiar a los sectores de Ambo, sin embargo, el 41.67% sostiene que estos objetivos no están en función a las necesidades de la población, Por el contrario, sostienen que estos han sido elaborado en función a intereses de algunos sectores como empresarios.

Tabla N° 10 ¿Se promociona de alguna forma los objetivos del plan estratégico para que la población lo conozca?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	34	56,7	56,7	56,7
	no	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 10
¿Se promociona de alguna forma los objetivos del plan estratégico para que la población lo conozca?

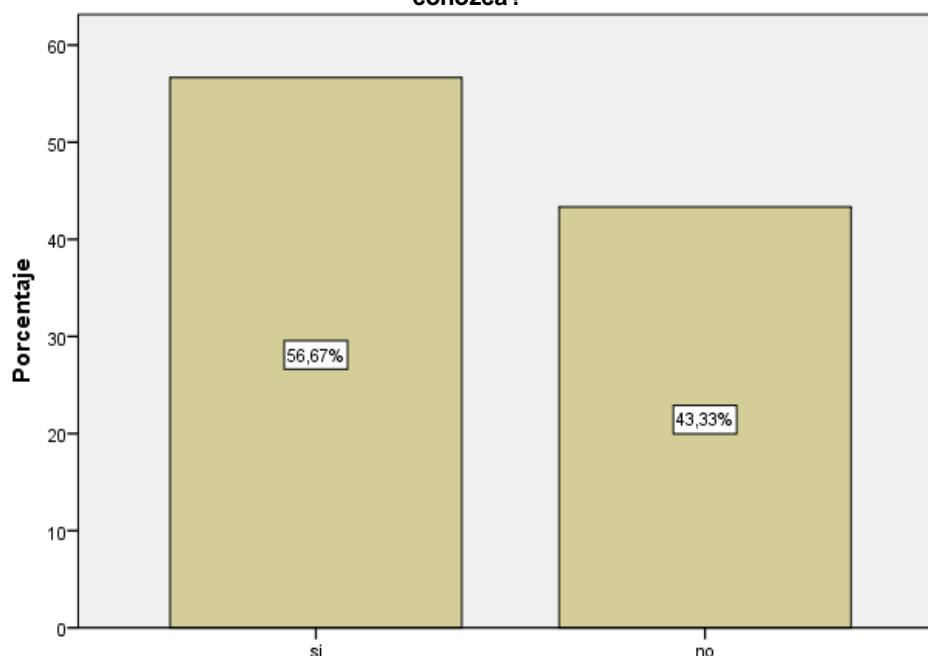


Tabla N° 10 ¿Se promociona de alguna forma los objetivos del plan estratégico para que la población lo conozca?

Los objetivos que se han establecido en los documentos de gestión habiendo sido elaborado por algunos sectores de la población son conocidos. Sin embargo, muchos de estos líderes no difunden los objetivos, por lo que no se garantiza la participación de la población en los quehaceres de la comuna. El 56.67% sostiene que este si es difundido sobre todo por el área de sociales, quienes buscan fomentar los servicios de la municipalidad. Sin embargo, el 43.3% sostiene que no se difunden, que las gerencias tienen otras ocupaciones operativas.

Tabla N° 11 ¿Considera que el Plan estratégico fomenta el desarrollo económico de la provincia de Ambo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	siempre	5	8,3	8,3	8,3
	a veces	49	81,7	81,7	90,0
	nunca	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

- **Estrategias**

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 11
¿Considera que el Plan estratégico fomenta el desarrollo económico de la provincia de Ambo?

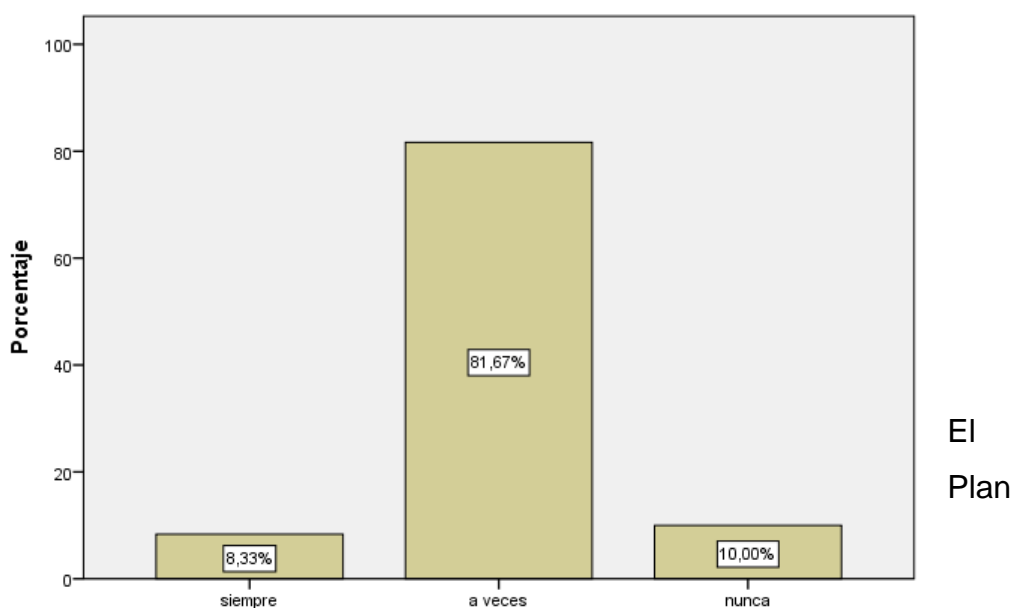


Tabla N° 11 ¿Considera que el Plan estratégico fomenta el desarrollo económico de la provincia de Ambo?

estratégico elaborado por todas las gerencias de la municipalidad, así mismo, se ha incorporado a miembros de la sociedad civil. Los trabajadores de la comuna sostienen que este documento de gestión siempre fomenta el desarrollo de la provincia 8.33% dado que se considera objetivos para atender a toda la población. 81.67% sostiene que a veces, solo cuando se ejecuta los objetivos establecidos. Y el 10% sostiene que es un documento que no se usa.

Tabla N° 12 ¿Se ha incluido presupuestos en el plan estratégico?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	siempre	29	48,3	48,3	48,3
	a veces	31	51,7	51,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

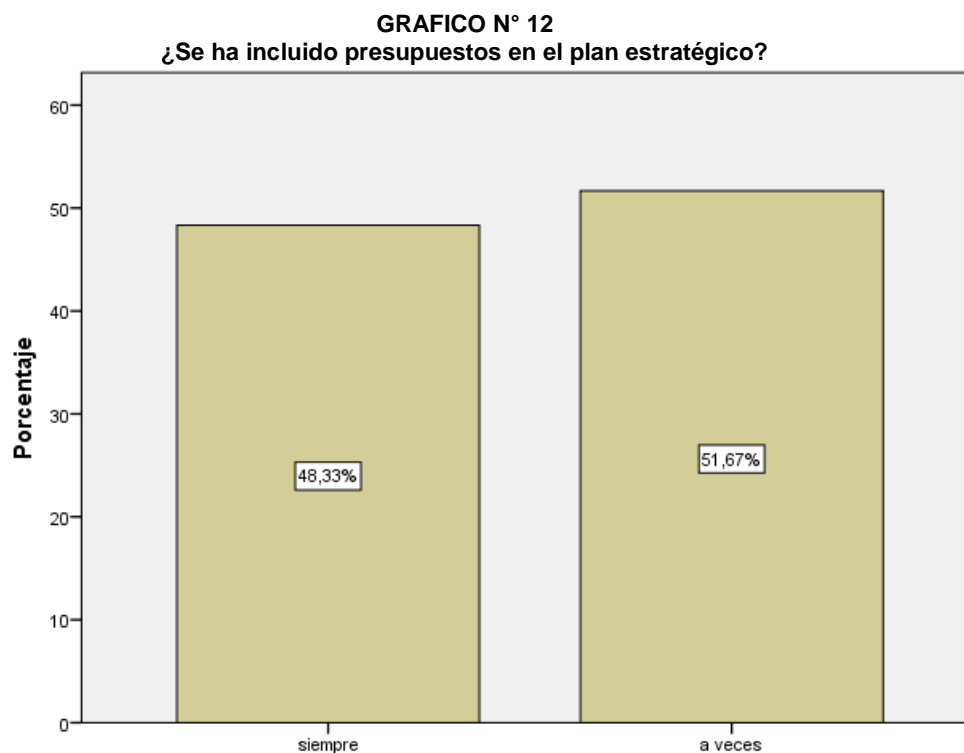


Tabla N° 12 ¿Se ha incluido presupuestos en el plan estratégico?

El plan estratégico formulado por el área de planificación de la comuna ha incluido presupuestos por cada proyecto establecido en el documento de gestión, sin embargo, solo el 48.33% de trabajadores sostienen que si cuentan con el presupuesto respectivo, sin embargo, el 51.67% ha manifestado que a veces se cuenta con el presupuesto requerido, sostienen que hay programas sociales que no cuentan con los recursos para su ejecución, como por ejemplo, los de seguridad ciudadana, limpieza pública entre otros que tienen restricciones de dinero para su ejecución y desarrollo.

Tabla N° 13 ¿Considera la comuna la participación del sector privado en sus actividades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	siempre	17	28,3	28,3	28,3
	a veces	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 13
¿Considera la comuna la participación del sector privado en sus actividades?

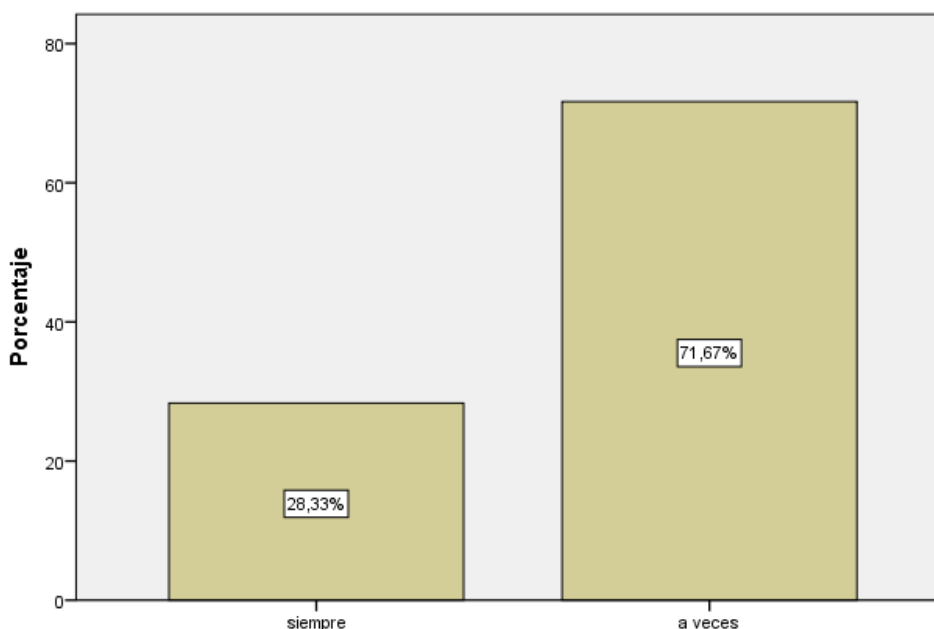


Tabla N° 13 ¿Considera la comuna la participación del sector privado en sus actividades?

Hay espacios de coordinación que incluyen la participación del sector privado, sin embargo, solo el 28.33% de trabajadores sostiene que, si se promueve la participación del sector privado, sin embargo, el 71.67% argumenta que a veces, en el sentido que no hay una institución que represente a las empresas. Solo el 2016 se contó con la presencia de la Cámara de Comercio en las instalaciones de la municipalidad que busco integrar a las pequeñas empresas al quehacer de la municipalidad sin mucho éxito, adoleciendo hoy de gremios representativos que deseen participar en los espacios públicos.

Tabla N° 14 ¿Considera que es importante la integración de actores en las tareas de la Municipalidad?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	siempre	16	26,7	26,7	26,7
	a veces	33	55,0	55,0	81,7
	nunca	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 14
¿Considera que es importante la integración de actores en las tareas de la municipalidad?

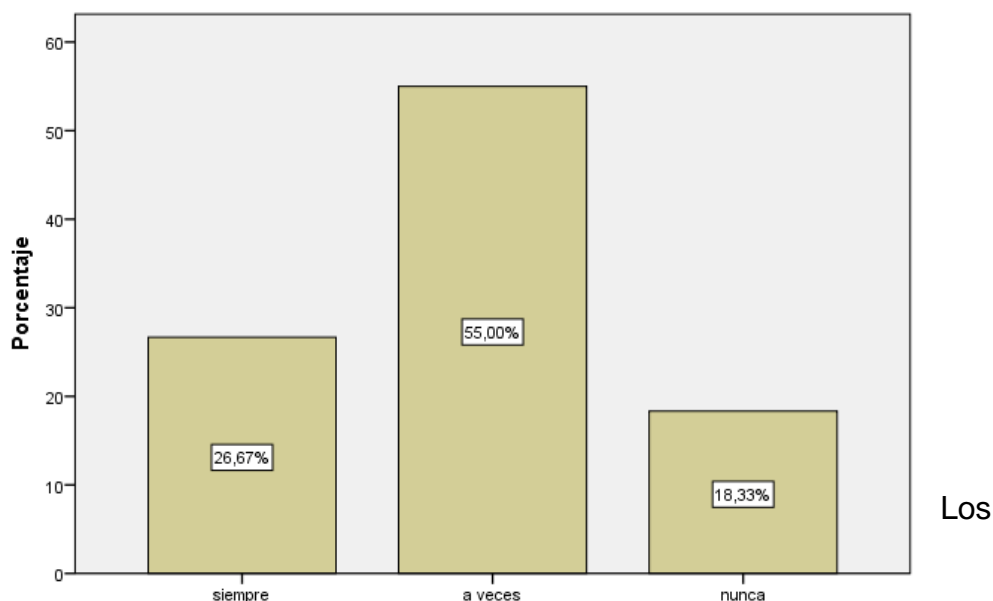


Tabla N° 14 ¿Considera que es importante la integración de actores en las tareas de la municipalidad?

actores sociales son importantes en las decisiones de la municipalidad, se cuenta con el Consejo de Coordinación Local donde se incorporó a algunos actores de la sociedad civil. Sin embargo, hay un 18.33% de trabajadores que sostiene que no es importante esa participación, puesto que siempre están ausentes. 55% argumenta que a veces son importantes en decisiones como seguridad, inversión entre otros. El 26.67% sostiene que en todo momento se debe promover su integración dado que sus decisiones orientan la gestión actual.

Tabla N° 15 ¿Incluye el plan estratégico fortalecer los espacios de participación ciudadana?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	siempre	17	28,3	28,3	28,3
	a veces	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 15
¿Incluye el plan estratégico fortalecer los espacios de participación ciudadana?

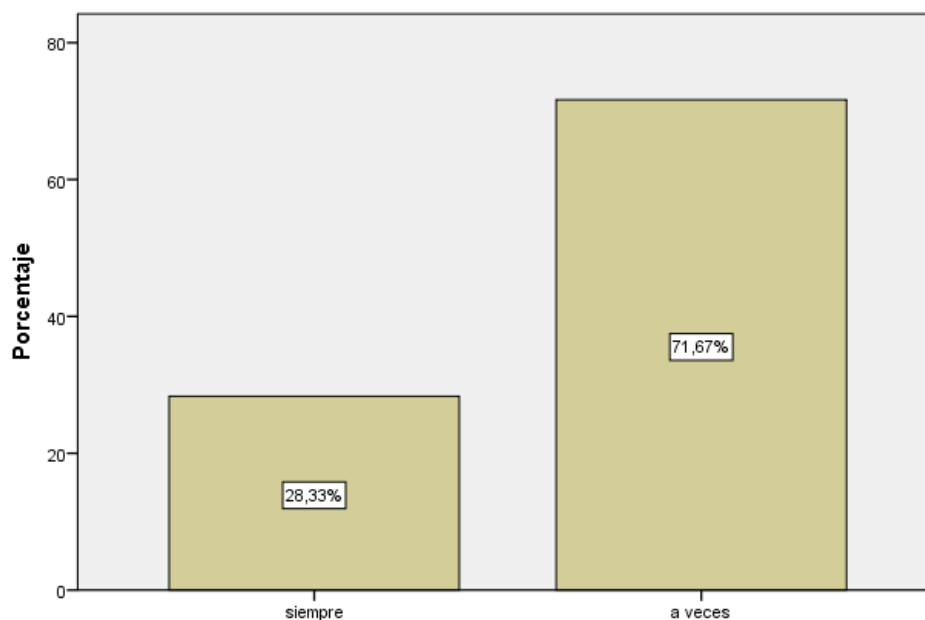


Tabla N° 15 ¿Incluye el plan estratégico fortalecer los espacios de participación ciudadana?

El plan estratégico de la municipalidad ha incluido como aliados estratégicos a miembros de la sociedad civil, como representantes de los barrios de Ambo, de los centros poblados, entre otros, sin embargo, de manera directa no incluye programas de fortalecimiento de estos representantes. De los entrevistados podemos observar que el 71.67% sostiene que a veces este documento incluye programas para mejorar las capacidades de los agentes sociales, solo el 28.33% percibe que, si se incluye en proyectos como vaso de leche, seguridad ciudadana, medio ambiente, entre otros.

Análisis descriptivo de la dimensión de rendimiento laboral

- Evaluación de Resultados

Tabla N° 16 ¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	si	12	20,0	20,0	20,0
	no	48	80,0	80,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 16

¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área?

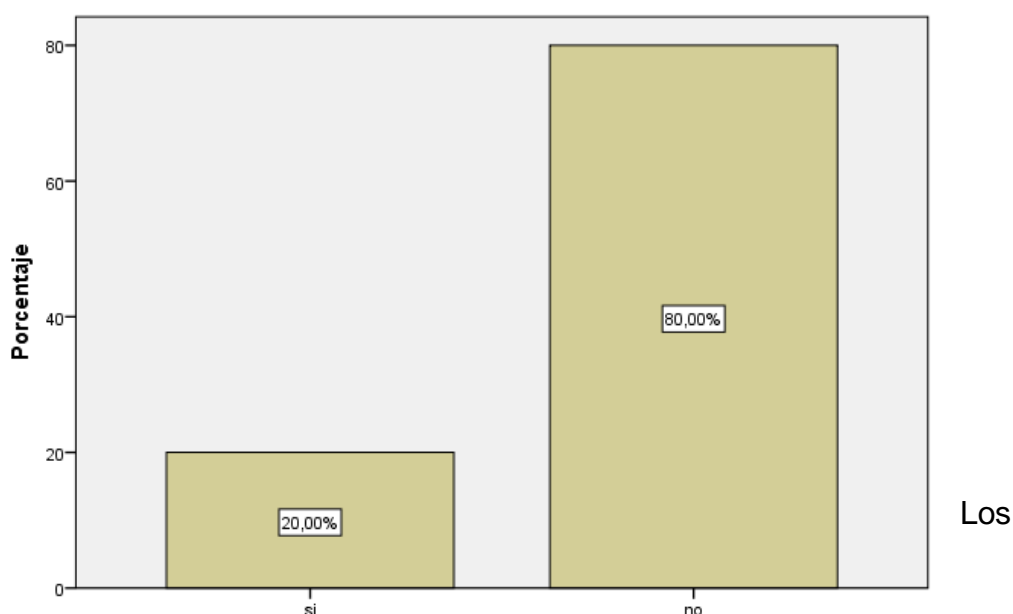


Tabla N° 16 ¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área?

documentos de gestión asignan objetivos a cada área de la municipalidad, estos cuentan con presupuesto, y algunos con la demanda de gestión para poder conseguir recursos y ejecutarlo. De los encuestados han manifestado que si cumplen con estos objetivos el 20%, sin embargo, el 80% sostiene que tienen problemas que evitan cumplirlas, que los programas o proyectos no se llegan a concluir por falta de recursos logísticos, de financiamiento, entre otros.

Tabla N° 17 ¿Con qué frecuencia evalúan los resultados propuestos?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	frecuente	30	50,0	50,0	50,0
	sin frecuencia	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 17
¿Con qué frecuencia evalúan los resultados propuestos?

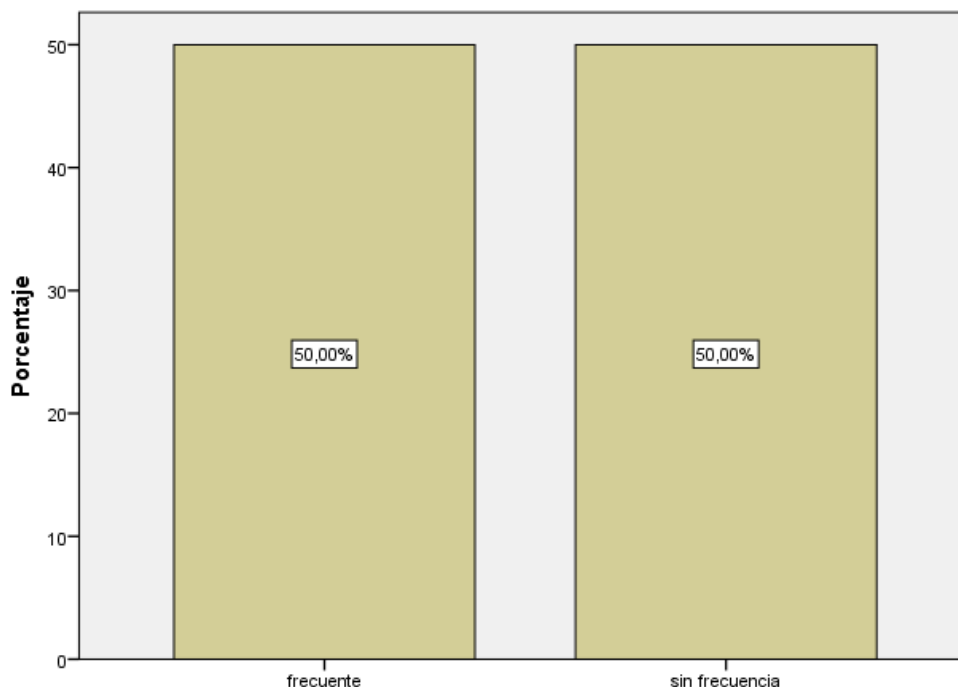


Tabla N° 17 ¿Con qué frecuencia evalúan los resultados propuestos?

La evaluación no es una costumbre regular en las instituciones públicas sobre todo en provincia, es decir, quienes ejercen la responsabilidad de dirección por lo general se guían del día a día. Los resultados confirman ello, solo el 50% de entrevistados sostiene que se evalúa con frecuencia los resultados, y el otro 50% sostiene que estos no están sujetos a evaluación en la municipalidad, por ello no se tiene el control de los avances. Esta tarea debería partir por quienes toman decisiones, es decir gerentes o subgerentes.

Tabla N° 18 ¿Cumple con las metas asignadas en su área?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	15	25,0	25,0	25,0
	no	45	75,0	75,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

GRAFICO N° 18
¿Cumple con las metas asignadas en su área?

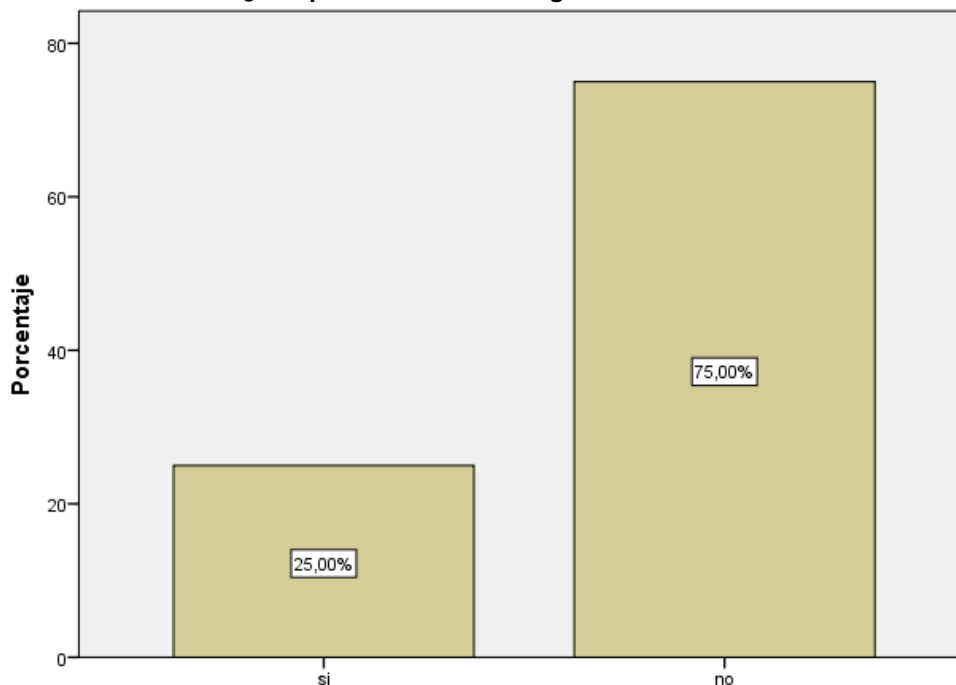


Tabla N° 18 ¿Cumple con las metas asignadas en su área?

Si

bien es cierto las metas deberían estar claramente establecidas en la municipalidad de Ambo, podemos observar que este no es así, el 75% de los encuestado sostiene que no se llegan a cumplir las metas, puesto que no están bien definidos ni socializados en todos los niveles de las diferentes áreas de trabajo. Solo el 25% sostiene que se cumplen las metas que se establece. Se destaca que las características de los trabajadores de la municipalidad son profesionales en algunos casos que recién entraron en proceso de fortalecimiento de sus capacidades.

Tabla N° 19 ¿Considera que las metas estimulan su rendimiento?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	si	13	21,7	21,7	21,7
	no	47	78,3	78,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaboración: Propia

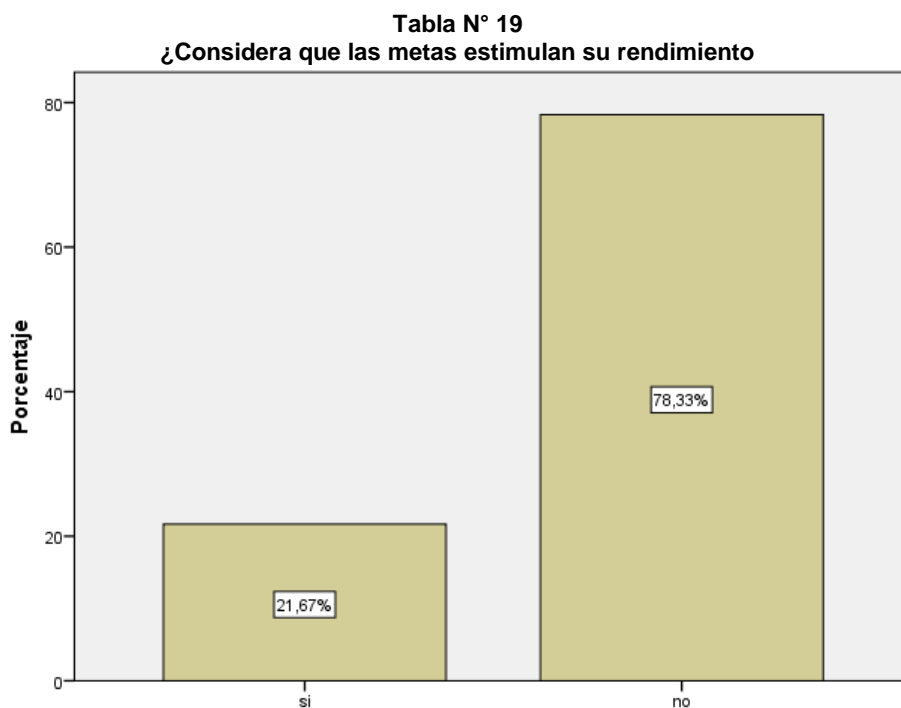


Tabla N° 19 ¿Considera que las metas estimulan su rendimiento?

Mucho tiene que ver como se dijo en el ítem anterior las condiciones de los trabajadores. Muchos de ellos están concluyendo sus estudios adaptándose a los modelos de gestión que requiere SERVIR u otras instancias, en ese contexto, las motivaciones a nivel de objetivos o metas hoy son de segundo plano, siendo los más importantes para ellos los monetarios, estabilidad laboral entre otros. Así lo sostienen el 78.33% de encuestados. Solo el 21.67% sostienen que si las metas ayudan en su desempeño o rendimiento individual puesto que involucra trabajo en equipo u otras motivaciones.

- **Evaluación del desempeño**

Tabla N° 20 ¿Precise como es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	buen a	37	61,7	61,7	61,7
	mala	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

Tabla N° 20
¿Precise como es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

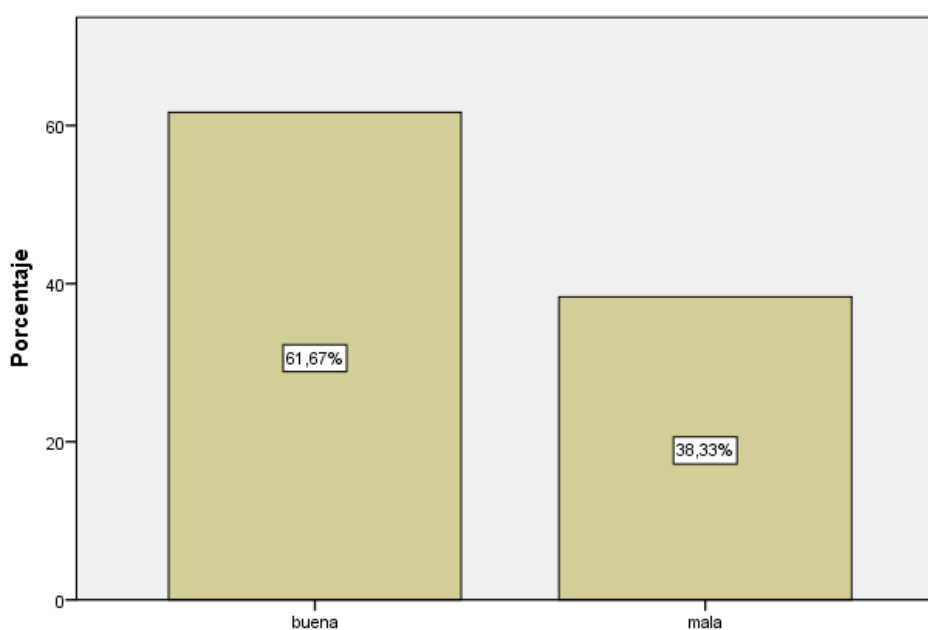


Tabla N° 20 ¿Precise como es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?

Otra forma de medir el desempeño es la a través de la relación que se tiene con los trabajadores en las diferentes áreas, pues allí se fomentan equipos y liderazgos que impulsan cumplir los objetivos. El 61.67% sostiene que la relación es buena, que hay apoyo entre todos. Solo el 38.33% sostiene que la relación es tensa, dado que no se puede hacer coordinaciones por estar gobernados por envidias o intereses individuales.

Tabla N° 21 ¿Hay cordialidad en su área de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid o	siempre	35	58,3	58,3	58,3
	a veces	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas aplicadas
Elaboración: Propia

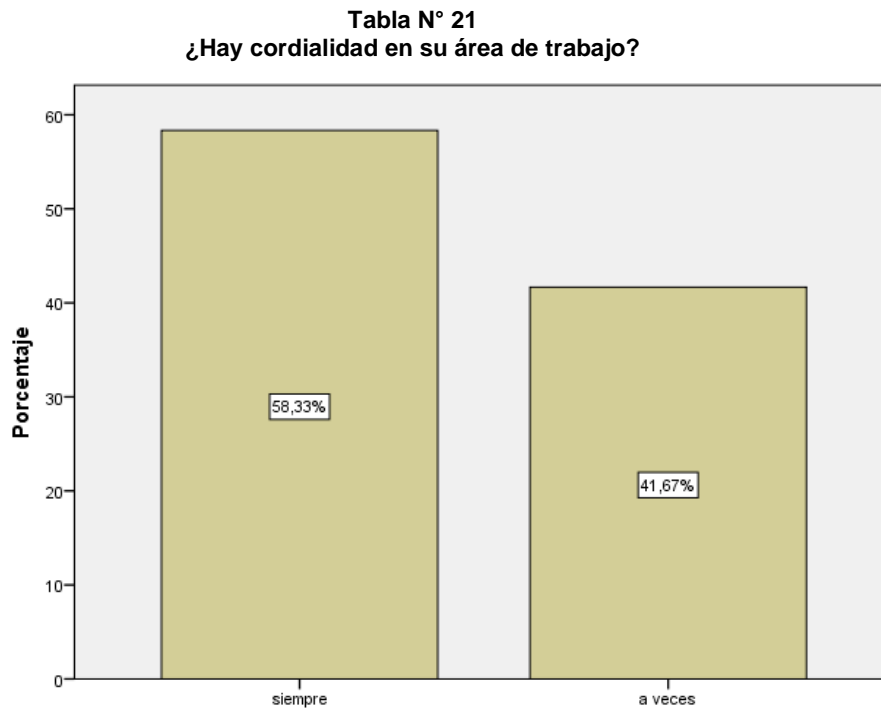


Tabla N° 21 ¿Hay cordialidad en su área de trabajo?

Hemos consultado si su trabajo en las áreas se ve fortalecida con la cordialidad, al respecto los trabajadores de la municipalidad provincial de Ambo sostienen que siempre hay cordialidad 58.33%, indicando que siendo los ambientes pequeños suele haber dialogo constante, siendo muchos de los trabajadores del mismo Ambo, con quienes se conocen. Sin embargo, el 41.67% sostiene que a veces se da esa cordialidad, el mismo que se ve vulnerada cuando hay presión por el desarrollo de algún tipo de trabajo asignado al área. La cordialidad estimula el buen desempeño dado que impulsa el trabajo en equipo.

Análisis descriptivo de la entrevista

<p>Entrevista N°01 Lic. Jonel Jauregui Dextre Gerente Municipal de Ambo Fecha: 22-09-2018</p>
<p>¿Qué tan importante considera usted el plan estratégico de la Municipalidad?</p> <p>Es fundamental para gestión, sin embargo, no depende de solo contar con el documento, sino también de comprender que haya gente que sepa cómo ejecutarlo o compartir la filosofía que se establece. El 85% de trabajadores son de Ambo nombrados, con capacidades que están en proceso de formación, eso disminuye la utilidad de este documento de gestión.</p>
<p>¿Conto con participación de trabajadores la formulación del plan estratégico?</p> <p>El trabajo se hizo con una consultora, quienes diagnosticaron lo que sostengo líneas arriba. Para cargos importantes incorporamos gente con especialidad, sin embargo, tampoco terminan de adaptar un sistema efectivo de trabajo. Los talleres contaron con la presencia y aporte de todos.</p>
<p>¿Considera que los trabajadores se sienten motivados con el plan estratégico?</p> <p>Dudo mucho que sea así, en el sentido que ahora son otras las motivaciones, cerca del 100% está gestionando su estabilidad, mejoras laborales entre otros aspectos. Buscamos que esta filosofía se trabaje en las siguientes gestiones, caso contrario las decisiones se centraran solo en los ejecutivos.</p>
<p>¿Qué aspectos del plan estratégico considera usted que mejoran el desempeño de sus trabajadores?</p> <p>Son tres los aspectos que deberían mejorar, en primer lugar, los lineamientos, dado que se debe compartir la misión y visión como objetivo institucional y personal, esta filosofía debería ser compartida por todos. Segundo, los objetivos de mejora de la comunidad, y tercero las estrategias que impide la improvisación.</p>
<p>¿Se plantea de manera clara los objetivos en el plan estratégico?</p> <p>Los objetivos son claros, como por ejemplo cobertura integral de servicios de la municipalidad, satisfacción de los vecinos por los servicios de la comuna, obras que mejoren la calidad de vida en el pueblo. Son algunos de los objetivos que detallan la claridad del documento.</p>

¿De qué manera promueve usted la cultura a través del plan estratégico?

Mis primeros aliados, son los gerentes. Sin embargo, el principal debe ser y es el Consejo Municipal, ellos son elegidos para transmitir una cultura de trabajo.

¿Debe su gerencia impulsar reuniones para conocer detalles del plan estratégico?

Hacemos eso. Considero que hemos avanzado bastantes, sin embargo, se requiere continuidad, y asistencia para lograr que todos los trabajadores en unísono puedan establecer una eficiente labor para poder tener una gestión exitosa.

¿Mide el cumplimiento de objetivos y metas del plan estratégico?

Esa es una tarea constante, asignada a todos los gerentes. En las evaluaciones quincenales que hacemos podemos monitorearlo, aunque estas tareas no son percibidas por todos los trabajadores. Hacemos seguimiento a los avances constantes con el sistema, o de manera directa con los responsables de las gerencias.

¿Considera que el plan cuenta con el presupuesto necesario para la ejecución de sus tareas?

Siendo un documento de gestión, los presupuestos para las actividades a corto plazo están considerados, sin embargo, cada año se tiene que gestionar para los proyectos anuales, o de mediano plazo.

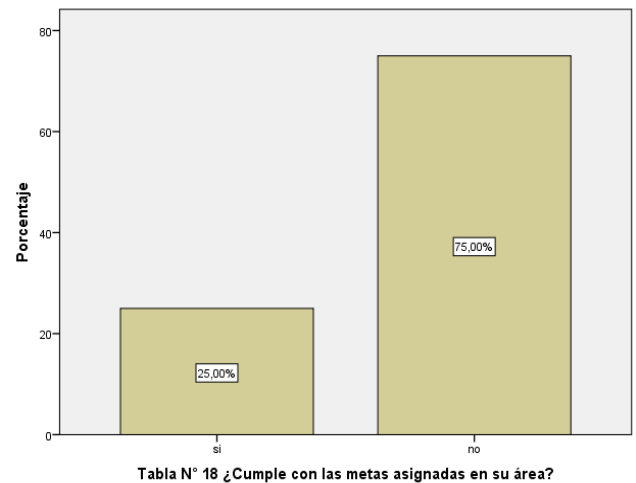
¿Considera que la población entiende los lineamientos del plan estratégico?

En realidad, es poco, puesto que la población en su mayoría es de tipo rural. Sin embargo, la municipalidad comparte con ellos ideas específicas para que puedan sumar a la gestión. Entendiendo que esta tarea puede estar asociado con temas políticos los esfuerzos se hacen para que mejoren las condiciones y relaciones que hay entre la población y la comuna.

4.2. Contrastación de hipótesis

4.2.1. Hipótesis Específicos

“Los lineamientos estratégicos se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018”



Con las tablas anteriores podemos inferir la validez de nuestra hipótesis, confirmando la relación directa entre la dimensión de lineamientos y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad, sustentado en que ellos no conocen este lineamiento, por ende, no encuentran motivaciones para cumplir sus metas. Ambas, variables van en sentido directo. 78% de trabajadores no se identifica con la misión por que no la conoce, porcentaje similar no cumple las metas asignadas.

“Los objetivos estratégicos se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018”

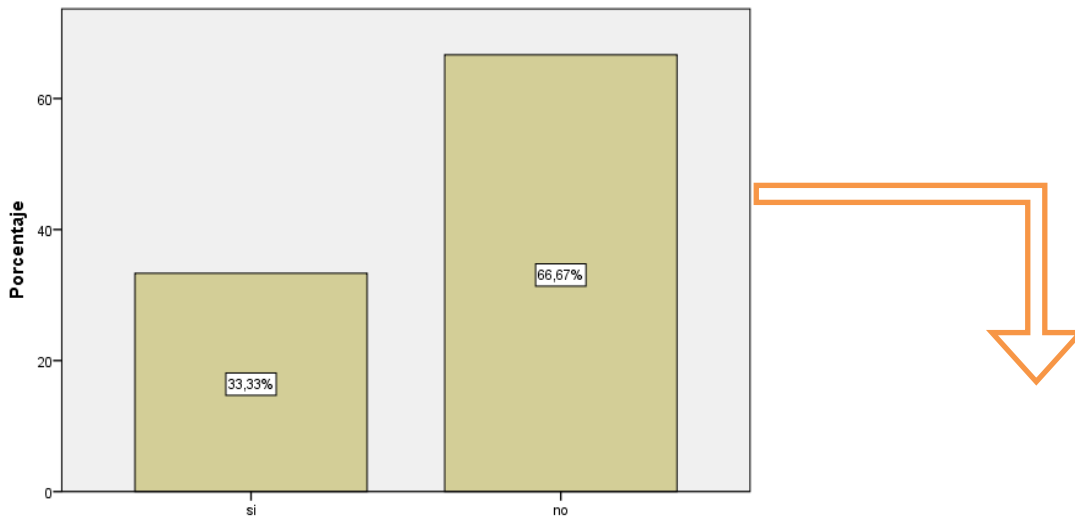


Tabla N° 8 ¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?

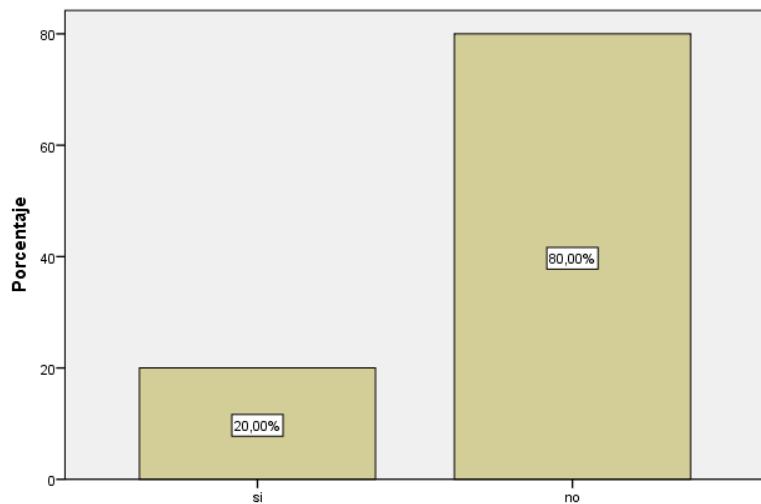
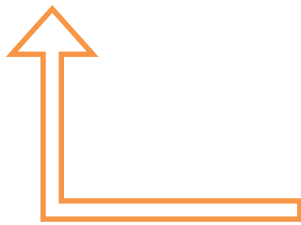


Tabla N° 16 ¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área?

Las tablas anteriores nos permiten validar nuestra hipótesis específica dos, describiendo la relación directa entre la variable objetivos estratégicos con desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Ambo. Puesto que no contar con las herramientas para cumplir los objetivos harán que su desempeño no permita cumplir con los objetivos que se les propone. Ambas variables van en el mismo sentido, según la opinión de los trabajadores encuestados.

“Las estrategias se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018”

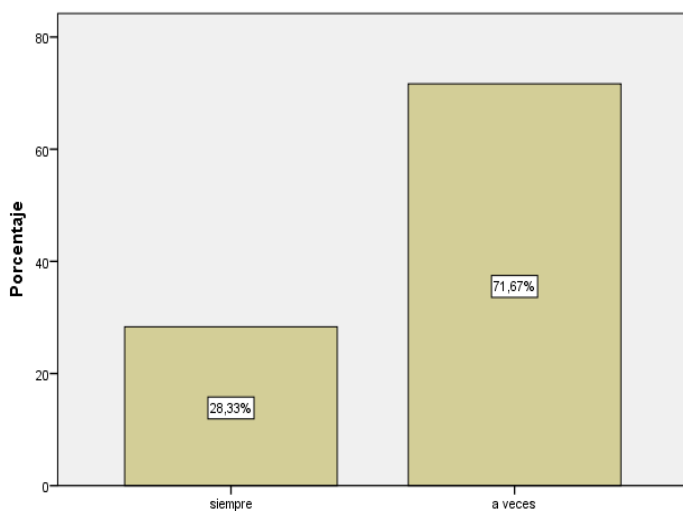


Tabla N° 15 ¿Incluye el plan estratégico fortalecer los espacios de participación ciudadana?

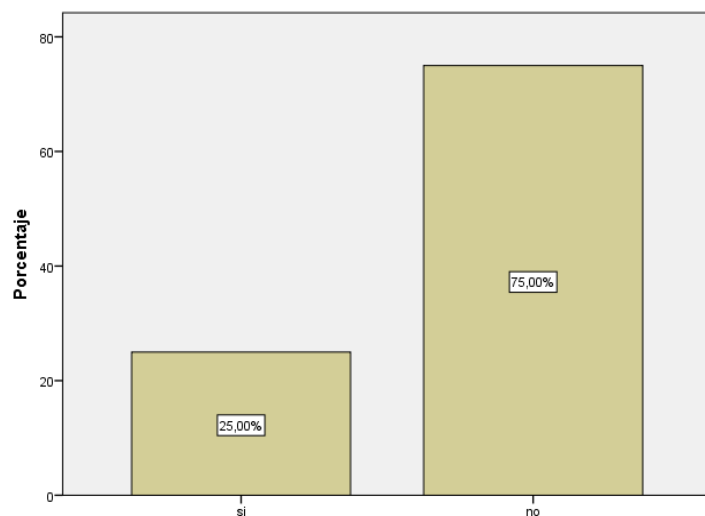
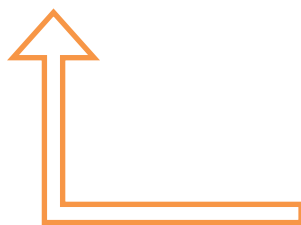


Tabla N° 18 ¿Cumple con las metas asignadas en su área?

Las tablas anteriores nos permiten inferir la relación directa entre la dimensión estrategia y desempeño de los trabajadores, en el sentido que los planes estratégicos deben fortalecer espacios de participación ciudadana, trabajo a veces hecho por la comuna, impidiendo un adecuado desempeño de los trabajadores que no les permite cumplir sus metas propuestas en la comuna de Ambo. Por lo que se determina de manera descriptiva esta relación entre ambas variables.

4.2.2. Hipótesis General

“La Planeación Estratégica se relaciona de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018”

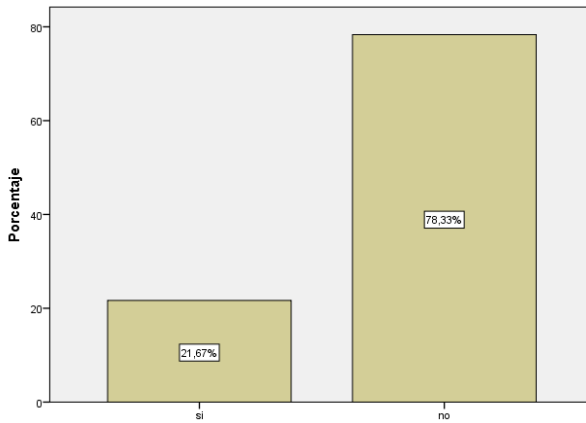


Tabla N° 2 ¿Se identifica usted con la Misión de la Municipalidad?

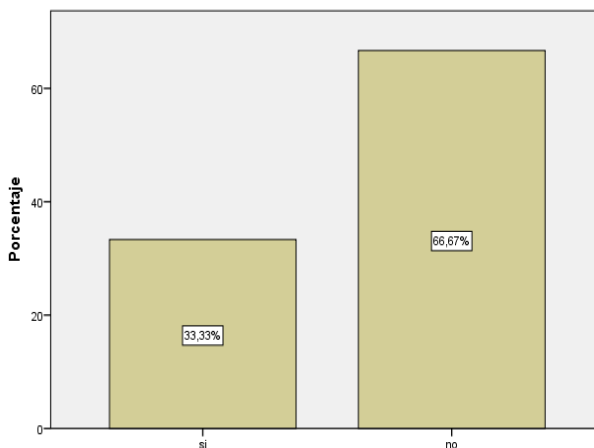


Tabla N° 8 ¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?

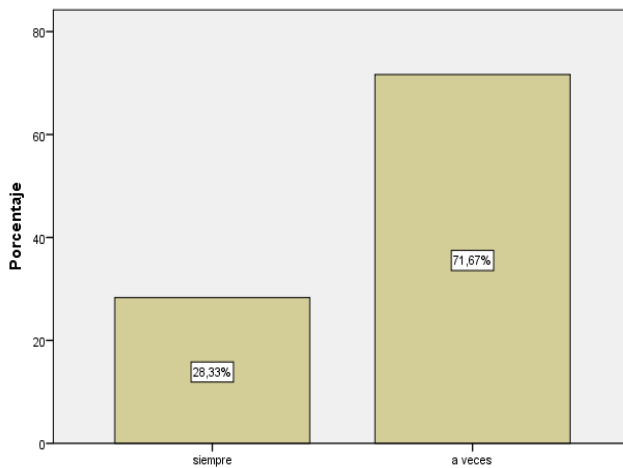


Tabla N° 15 ¿Incluye el plan estratégico fortalecer los espacios de participación ciudadana?

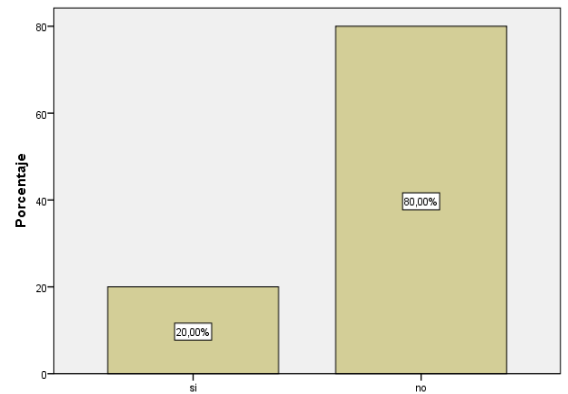


Tabla N° 16 ¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área?



- Podemos observar en las figuras anteriores, los gráficos que representan a cada una de las dimensiones de la variable

independiente, y cómo estos se relacionan con el desempeño de los trabajadores de la municipalidad provincial de Ambo, para esta variable dependiente hemos incluido la Tabla N°16. Dichas figuras nos permiten inferir la relación directa entre el plan estratégico y el rendimiento laboral de los trabajadores de Ambo, puesto que no tener clara los lineamientos estratégicos, los objetivos, y las estrategias puede impedir que ellos cumplan las metas en sus áreas, tal como está sucediendo. Por lo tanto, validamos de manera descriptiva nuestra hipótesis general, confirmando la relación directa que hay entre plan estratégico y rendimiento en los trabajadores de la Municipalidad provincial de Ambo.



Menos Conocimiento del Plan estratégico



**Menos Rendimiento en los Trabajadores de la
Municipalidad de Ambo**

CAPITULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Contrastación de los resultados

5.1.1. Discusión de la Variable independiente

(Joao Pedro Da-Fonseca & Arialys Hernández, 2013) en su artículo escrito para Scielo denominada **“Relevancia de la Planificación estratégica en la gestión pública”** ha concluido Las organizaciones públicas precisan de modelos de gestión que consideren el planteamiento estratégico como un vehículo para alcanzar mejores resultados en cuanto a eficiencia en el gasto público, un servicio superior a los ciudadanos y grupos de interés; sin perder de vista la alineación a las políticas públicas nacionales y el cumplimiento de las normativas y regulaciones que guían este sector. De igual forma, el tesista (Alarcon Gacitua, 2017) en su tesis denominada **“Planeamiento Estratégico en el Perú”** presentada a la Universidad Católica del Perú sostiene que un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental”. En este capítulo recordaremos los principales aspectos del plan estratégico y plantearemos conclusiones y recomendaciones a todo el proceso, no sin antes analizar cada una de las estrategias contra los OLP, políticas y recursos planteados.

Respecto a la bibliografía revisada autores como (Pedro Makon, 2000) Es el proceso sistemático construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, el cual genera información para la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos estratégicos establecidos. es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar y anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para

lograr dicho objetivo. Los lineamientos estratégicos son fundamentales al igual que los objetivos que se incluyen y las estrategias, así lo sostiene (Arellano, 2012) que la define de la filosofía e identidad institucional, los principios y valores de la organización.

En esa sintonía, nuestros resultados han sido claros, en el sentido que han descrito un escenario donde el Plan estratégico no ha cumplido su rol como sostienen los autores y tesistas, no porque haya sido mal formulado, sino por otros factores ajenos a su formulación. Se ha podido observar que los trabajadores no conocen los lineamientos, y tampoco pueden desarrollar sus objetivos por no contar con recursos logísticos y de financiamiento. Las estrategias en la Municipalidad Provincial de Ambo no se puede implementar estas estrategias pro que no se cuenta con la preparación respectiva.

Las investigaciones y textos son claros, y nuestros resultados no contraponen a ellos, por el contrario confirman que los planes estratégicos son útiles cuando estos tienen los alcances necesarios a nivel de la institución y de los involucrados, validando estos conocimientos y generando una reflexión en torno al desarrollo en esta institución pública.

5.1.2. Discusión de la variable dependiente.

(Torres Boza, 2017), en su tesis presentada a la Universidad de Huánuco denominada “**Los Procesos del Planeamiento Estratégico y su Incidencia en la Gestión Administrativa en los Gobiernos Locales de la Provincia de Huánuco Periodo 2015**”, ha concluido que la gestión administrativa municipal esta diferenciada por la planificación, organización, dirección y control, si estos elementos funcionan como un sistema, entonces, en este caso la gestión administrativa municipal, será eficiente, toda vez que la planificación basada en objetivos y metas permitirá alcanzar los resultados esperados sobre todo para el desarrollo económico y social. Este antecedente enmarca la necesidad de establecer un

criterio sistémico que fomente comportamiento específico en los funcionarios públicos.

Este rendimiento laboral, debe ser entendido como la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Así lo afirma (Foote Whyte, 2001).

(Martinez Guillén, 2012), sostiene que la evaluación del rendimiento laboral podría definirse como un proceso sistemático de carácter periódico, que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo. Así mismo, pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada individuo, con el fin de ayudarle a mejorar. Su objetivo es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. De igual forma precisa lo siguiente en torno al rendimiento laboral. La evaluación del rendimiento laboral puede entenderse en este ámbito como el conjunto de actitudes y comportamiento laboral de las personas en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. (Foote Whyte, 2001) Considerando la forma o modo de actuar en el trabajo. Aquí la personalidad del empleado juega un papel importante que debe también analizarse detenidamente y sin perder la objetividad.

El Gerente de la Municipalidad Provincial de Ambo, afirma en la entrevista que el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad no se enmarca en los documentos de gestión como el plan estratégico. Son otras las motivaciones, como las remunerativas y las que buscan estabilidad en la misma comuna. Los resultados que hemos obtenido muestra que los trabajadores son evaluados, pero solamente el 50% de ellos perciben, así mismo, sostienen que es complicado cumplir las metas. Lo que afirma esta investigación, es que el problema no está en los sistemas, sino en la actitud que tienen los mismos trabajadores, puesto que las evidencias muestran la existencia de documentos de gestión.

De esta forma nuestros hallazgos en comparación con las afirmaciones de las investigaciones sintonizan en que los sistemas no funcionarían si es que no hay actitud en los trabajadores. Nuestras afirmaciones están corroboradas con el análisis descriptivo realizado de ambas variables.

CONCLUSIONES

1. La investigación concluye que la dimensión de los lineamientos del plan estratégico se relacionan de manera directa con el rendimiento laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo, ello demostrado en las evidencias de la Tabla N°02, que indica que los trabajadores no se identifican con los lineamientos del plan, por ende, no tienen motivaciones para cumplir sus metas, así lo afirma el 75% en la tabla N°18.
2. La investigación concluye que la dimensión objetivos del plan estratégico se relaciona de manera directa con el rendimiento laboral de la municipalidad de Ambo, ello verificado en la Tabla N°08 que indica que el 66.67% de trabajadores no cuenta con herramientas para cumplirlos, por ende, no pueden cumplir los objetivos tal como manifiesta el 80% de trabajadores en la tabla N°16.
3. La investigación concluye que las estrategias se relacionan de manera directa con el rendimiento laboral en la municipalidad de Ambo, corroborado en la Tabla N°15 que sostiene que el plan estratégico a veces (71.67%) incluye fortalecer espacios de participación, este a veces impide cumplir las metas establecidas, tal como se evidencia en la Tabla N°18.
4. La investigación concluye que el plan estratégico se relaciona de manera directa con el rendimiento laboral, puesto que de no ser implementado como corresponde el rendimiento es bajo, tal como se evidencia en las Tablas N°02, N°08, N°15, lo que demuestra que no conocen muchos aspectos del plan, lo que les impide cumplir las metas establecidas, como se muestra en la Tabla N°16.

RECOMENDACIONES

1. Respecto al lineamiento estratégico la municipalidad debe desarrollar:
 - Pegar en lugares visibles estos lineamientos
 - Talleres permanentes para poder conocer sus alcances y elementos
 - Socializar en la población estos lineamientos.
2. Respecto a los objetivos la municipalidad debe gestionar presupuestos para garantizar la ejecución de los programas y proyectos que se establezcan, así mismo, se debe entrenar constantemente a los trabajadores para motivarlos.
3. Respecto a las estrategias se debe garantizar la participación de la ciudadanía para que ellos compartan la responsabilidad de la población, así mismo, se debe generar sostenibilidad en los principales espacios de participación de la población.
4. Respecto al plan estratégico, es necesario:
 - Actualización constante del plan operativo
 - Incluir programa de formación de personal
 - Gestionar presupuesto para estas tareas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, D. (2012). *Gestión Estratégica para el sector Público "Del pensamiento estratégico al cambio organizacional"*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barros Vera, M. E. (2014). *Propuesta de mecanismos para una mejora en la gestión del capital humano en el Departamento de Recursos Humanos en la Municipalidad de Ñuñoa con respecto a su dirección administrativa*. Santiago de Chile: Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Chile.
- Castro Gonzáles, C. E. (2014). *Prácticas directivas y competencias de los altos directivos públicos para una gestión efectiva en el Estado de Chile*. Santiago - Chile : Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.
- Foote Whyte, W. (2001). *Estímulo Económico y Rendimiento Laboral*. Colombia : Ediciones Rialp.
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. MEXICO: MACGRAWHILL.
- Huansi Ramirez, Albert Augusto - Rojas Villar, Charles. (2015). *Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Gerencia Regional de Planeamiento, Prsupuesto y Acondicionamiento Territorial del Gobierno Regional de Huánuco, Periodo 2013*. Huánuco: Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Hermilio Valdizan de Huánuco.
- Martinez Guillén, M. d. (2012). *La Evaluación del Rendimiento: la getsión empresarial*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Pedro Makon, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*. Argentina : Unica .
- Piscoya Vera, H. F. (2017). *Modelo de Gestión para Gobiernos Regionales con Enfoque a Gerencia por Resultados*. Lima - Perú: Facultad de Ciencias Administrativas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Rosales Valladares, L. (2014). *El Rendimiento de los Trabajadores como parte del Clima Laboral de la Municipalidad Distrital de Chocope, Provincia de Ascope, Durante el Periodo Octubre 2013 a nero del 2014*. Trujillo - Perú: Facultad de Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Trujillo.

ANEXOS

Tesis: La Planeación Estratégica y el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018

Autor: Bach. Ligia Dalva Avila Figueroa

Matriz de Consistencia



Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Instrumentos						
<p>General ¿De qué manera la Planeación Estratégica se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018?</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿De qué manera los lineamientos estratégicos se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018? - ¿De qué manera los objetivos estratégicos se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018? - ¿De qué manera las estrategias se relacionan con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018? 	<p>General Analizar de qué manera la Planeación Estratégica se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Describir de qué manera los lineamientos estratégicos se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018 - Describir de qué manera los objetivos institucionales se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018 - Describir de qué manera las estrategias se relaciona con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018 	<p>General La Planeación Estratégica se relaciona de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018</p> <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los lineamientos estratégicos se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018 - Los objetivos estratégicos se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018 - Las estrategias se relacionan de manera directa con el Rendimiento Laboral en la Municipalidad Provincial de Ambo 2018 	<p>1. Independiente Planeación Estratégica</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lineamientos estratégicos - Objetivos institucionales - Estrategias <p>2. Dependiente Rendimiento Labor</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de Resultados - Evaluación del Desempeño 	<p>Tipo y Nivel de Investigación</p> <p>Descriptiva:</p> <p>Describimos características y propiedades de las variables que intervienen en la investigación, explicando la relación que existen entre sí.</p> <p>Enfoque</p> <p>Cuantitativo: se procesara información para cuantificarla y poder explicarla.</p> <p>Diseño de la Investigación:</p> <p>La Investigación es no experimental – Transversal.</p> <p>A. Población</p> <table style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>Nombrados</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>CAS</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>N =</td> <td>60</td> </tr> </table> <p>B. Muestra</p> <p>n = 60</p>	Nombrados	18	CAS	42	N =	60	<p>Encuesta</p> <p>Instrumento que se aplicara a los trabajadores para ver como el planeamiento estratégico se relaciona con su rendimiento.</p> <p>Entrevista al gerente</p> <p>Para determinar la percepción de la Municipalidad respecto al rendimiento esperado.</p>
Nombrados	18										
CAS	42										
N =	60										



GUIA DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD

PROVINCIAL DE AMBO

1. ¿En qué área de la Municipalidad viene usted trabajando?
 - Gerencia Municipal
 - Administración
 - Rentas
 - Sociales
 - Otros
2. ¿Se identifica usted con la Misión de la Municipalidad?
 - Si
 - No
3. ¿Motiva la Misión a sentirse comprometido con el que hacer de la Municipalidad?
 - Si motiva
 - No motiva
4. ¿Comparte usted la Visión que tiene la Municipalidad?
 - Si comparto
 - No comparto
5. ¿Considera que la Visión influye en su desempeño?
 - Si influye
 - No influye
6. ¿Considera que los objetivos son fáciles de cumplir?
 - Si
 - No
7. ¿Cuenta con Herramientas que le permiten cumplir los objetivos de la comuna?
 - Si
 - No
8. ¿Considera que los objetivos están en función a las necesidades de la población?
 - Si
 - No
9. ¿Los objetivos planteados han sido socializados con la población?
 - Si
 - No
10. ¿Qué estrategias aplica la municipalidad para contar con mayores recursos?
 - Campañas de descuentos
 - Reducción de tasas
 - Ampliación de plazos

- Otros
11. ¿Cuenta con recursos económicos para el desarrollo de sus tareas?
 - Si
 - No
 12. ¿realiza campañas de cumplimiento de pagos de tributos?
 - Si
 - No
 13. ¿Está incluida la participación de la población en sus tareas operativas?
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
 14. ¿Considera la comuna la participación del sector privado en sus actividades?
 - Si
 - No
 15. ¿Considera que es importante la integración de actores en las tareas de la municipalidad?
 - Importante
 - Nada importante
 16. ¿Considera usted que cumple con los objetivos que le proponen en el área?
 - Si
 - No
 17. ¿Con qué frecuencia evalúan los resultados propuestos?
 - Muy frecuente
 - Frecuente
 - Sin frecuencia
 18. ¿Cumple con las metas asignadas en su área?
 - Si
 - No
 19. ¿Considera que las metas estimulan su rendimiento?
 - Si
 - No
 20. ¿Precise como es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo?
 - Buena
 - Mala
 21. ¿Organizan reuniones de trabajo?
 - Si
 - No
 22. ¿Cuentan con reuniones de trabajo?
 - Si
 - No
 23. ¿Hay Cordialidad en su área de trabajo?
 - Si
 - No