

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Tesis

Dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac año,
2021

Presentado por:

José Luis Segovia Zela

Para optar el título de Licenciado en Administración

Abancay, Perú

2025



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

Dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021

Presentado por **José Luis Segovia Zela** para optar el título de Licenciado en Administración.

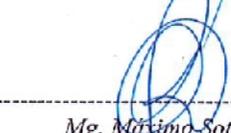
Sustentado y aprobado el 29 de febrero de 2024 ante el jurado evaluador:

Presidente:



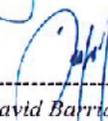
Dra. Silvia Soledad López Ibáñez

Primer miembro:



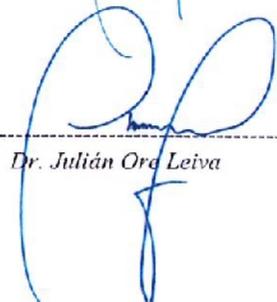
Mg. Máximo Soto Pareja

Segundo miembro:



Mg. David Barral Acosta

Asesor:



Dr. Julián Ora Leiva



UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS
DE APURIMAC

Licenciada por SUNEDU

CONSTANCIA DE SIMILITUD

N° 025-2024

La Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a través de la Unidad de Investigación de la facultad de Administración, declara que, la tesis titulada: **Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021**, para optar el título de Licenciado en Administración, presentado por el Bach. **José Luis Segovia Zela**, ha sido sometido a un mecanismo de evaluación de verificación de similitud, a través del software TURNITIN, siendo el índice de similitud ACEPTABLE (15%), por lo que cumple con los criterios de originalidad establecidos por la Universidad.

Tamburco, 09 de octubre de 2024



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN
Dr. Percy Puga Peña
DIRECTOR DE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN

C.c:

Archivo.
PFPP/D-U I.F.A.

Nancy VM. .

Av. Inca Garcilaso de la Vega S/N - Ciudad Universitaria Tamburco
investigacionadministracion@unamba.edu.pe



Agradecimiento

Agradezco a Dios, por bendecirme por darme la sabiduría, salud, a mi familia por su apoyo incondicional, agradecimiento a esta casa de estudios UNAMBA, en especial a la Facultad de Administración; que me permitieron formarme como profesional. Así mismo agradezco a mi Asesor de Tesis, Dr. Julián Ore Leiva por la enseñanza, orientación y guía en la elaboración de mi tesis.



Dedicatoria

A Dios, por su gracia divino y bendecir mi vida y mi camino, para cumplir mis sueños. A mis queridos padres, Gerasimo y Cirila; que fruto de su esfuerzo y tenacidad han hecho realidad este objetivo profesional, se los dedico con mucho amor. A mis hermanos, Roy, Edith, Julio, Vanesa, Américo y Pamela, y sobrinos y sobrinas; quienes han sido mi fuente de inspiración. A mi madrina Segundina y Abuela Timotea y a mis Tíos y Tías y familiares en general, por brindarme su apoyo moral y económico.



Dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac
año, 2021

Línea de investigación: Gestión Pública

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN	3
ABSTRACT	4
CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción del problema	5
1.2 Enunciado del problema	7
1.2.1 Problema general	7
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Justificación de la investigación	8
CAPÍTULO II	10
OBJETIVOS E HIPÓTESIS	10
2.1 Objetivos de la Investigación	10
2.1.1 Objetivo general	10
2.1.2 Objetivos específicos	10
2.2 Hipótesis de la investigación	10
2.2.1 Hipótesis general	10
2.2.2 Hipótesis específicas	10
2.3 Operacionalización de variables	11
CAPÍTULO III	13
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	13
3.1 Antecedentes	13
3.1.1 A nivel internacional	13
3.1.2 A nivel nacional	14
3.1.1 A nivel local	16
3.2 Marco Teórico	17
3.2.1 Dirección estratégica	17



3.2.2	Proceso de la dirección estratégica	19
3.2.3	Desarrollo organizacional	25
3.3	Marco conceptual	32
CAPÍTULO IV		34
METODOLOGÍA		34
4.1	Tipo y nivel de investigación	34
4.1.1	Tipo de investigación	34
4.1.2	Nivel de investigación	34
4.2	Diseño de la investigación	34
4.3	Población y muestra	35
4.3.1	Población	35
4.4	Procedimiento	36
4.5	Técnicas e instrumentos	36
4.5.1	Técnicas	36
4.5.2	Instrumentos	36
4.6	Análisis estadístico	38
4.6.1	Estadístico de prueba	38
CAPÍTULO V		40
RESULTADOS Y DISCUSIONES		40
5.1	Análisis de resultados	40
5.1.1	Análisis de datos generales	40
5.1.2	Análisis de la variable de dirección estratégica	41
5.1.3	Análisis de la variable desarrollo organizacional	45
5.2	Contrastación de hipótesis	54
5.2.1	Contrastación de hipótesis general	54
5.3	Discusión	59
CAPÍTULO VI		61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		61
6.1	Conclusiones	61
6.2	Recomendaciones	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		64
ANEXOS		69



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Operacionalización de variables	12
Tabla 2 Personal directivo del Gobierno regional de Apurímac	36
Tabla 3 Escala de medición para la variable dirección estratégica	37
Tabla 4 Escala de medición para la variable desarrollo organizacional.....	37
Tabla 5 Procesamiento de datos estadísticos	39
Tabla 6 Alfa de Cronbach de dirección estratégica y desarrollo organización	39
Tabla 7 Análisis de datos generales.....	40
Tabla 8 Formulación de estrategia.....	41
Tabla 9 Implantación de estrategias	42
Tabla 10 Evaluación de estrategias.....	43
Tabla 11 Dirección estratégica	44
Tabla 12 Competencias del personal	45
Tabla 13 Procesos de la organización.....	46
Tabla 14 Cambio organizacional	47
Tabla 15 Desarrollo organizacional.....	48
Tabla 16 Dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional	49
Tabla 17 Formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional	50
Tabla 18 Implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional	51
Tabla 19 Evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional	52
Tabla 20 Shapiro-Wilk de dirección estratégica y desarrollo organización.....	54
Tabla 21 Rho de Spearman de dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional.....	55
Tabla 22 Rho de Spearman de formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.....	56



Tabla 23 Rho de Spearman de implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.....	57
Tabla 24 Rho de Spearman de evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.....	58
Tabla 25 Procesamiento de datos estadísticos	75
Tabla 26 Alfa de Cronbach de dirección estratégica y desarrollo organizacional.	75



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Definición de estrategia según autores clásicos	18
Figura 2 Modelo de la dirección estratégica.....	20
Figura 3 Entorno externo e interno de una organización	24
Figura 4 Modelo teórico de cambio organizacional de Kurt Lewin.....	30
Figura 5 Modelo de sistemas de Rensis Likert.....	32
Figura 6 Formulación de estrategias.....	41
Figura 7 Implantación de estrategias.....	42
Figura 8 Evaluación de estrategias	43
Figura 9 Dirección estratégica.....	44
Figura 10 Competencias del personal.....	45
Figura 11 Procesos de la organización	46
Figura 12 Cambio organizacional	47
Figura 13 Desarrollo organizacional	48
Figura 14 Dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional.....	49
Figura 15 Formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional	50
Figura 16 Implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.....	51
Figura 17 Evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.....	53



INTRODUCCIÓN

La gestión regional es una organización de gran importancia para promover el desarrollo económico, que promueva la calidad de vida de los ciudadanos, generando un desarrollo integral dentro de su ámbito de jurisdicción, implantando estrategias y acciones que le permita tener competitividad regional, con una gestión oportuna de los recursos y capacidades.

En los últimos años los temas relacionados a la gobernabilidad y desarrollo regional y local han causado el interés y preocupación de los ciudadanos, pues se refleja que las gestiones de los gobiernos regionales muestran una deficiencia en gestión que promueva competitividad integral regional.

La dirección estratégica se entiende como el conjunto de decisiones, acciones, actividades de los autoridades y funcionarios directivos en la gestión regional, que le permiten cumplir con los objetivos establecidos de manera efectiva y oportuno. El contexto actual exige a las organizaciones a enfrentarse a un entorno hostil, cambiante y competitivo, por lo que se hace necesario dar respuestas oportunas desarrollando estrategias adecuadas para lograr los objetivos establecidos.

La dirección estratégica implica un proceso de formulación, implantación y control de las decisiones con la finalidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos. Por tanto, este proceso abarca un análisis exhaustivo de factores externos e internos de la organización; tales como las fuerzas tecnológicas, fuerzas sociales, fuerzas económicas, fuerzas políticas etc. Así mismo una organización se enfrenta a las fuerzas internas tales como, recursos, capacidades, medios; por tanto, los directores de la organización deben resolver la totalidad de los problemas a través de la dirección estratégica. Los gerentes y directivos regionales como responsables de formular, implantar y contralar las decisiones estratégicas; deben poseer habilidades de liderazgo y directivos de los recursos humanos, promoviendo desarrollo organizacional; que le permita cumplir con los objetivos de la organización.



El desarrollo organizacional en los gobiernos regionales es fundamental para obtener el fortalecimiento de capacidades, habilidades de los personales, a través de una gestión de conocimiento que le permita un cambio e innovaciones en los procesos, servicios y productos; como respuesta a los cambios constantes del entorno exterior.

Los cambios que ocurren en el entorno representan a los directivos de la organización como un desafío que deben enfrentar, dar respuestas y soluciones adecuadas, a través de diferentes tácticas que le permitan a obtener una gestión del talento humano, con la finalidad de aumentar la productividad; comprometiendo a los personales la participación en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La implantación de una nueva estrategia por parte de la organización genera consigo desajustes organizativos; por lo que es necesario acudir a modificaciones y ajustes en los comportamientos y actitudes de los personales; identificando la necesidad del cambio e iniciar un proceso de cambio organizacional que implican la cultura organizacional, los valores y motivaciones de los personales de la organización.

Los directivos de la gestión regional constituyen responsables como agentes de cambio con la finalidad de adecuarse a los diferentes cambios del entorno exterior, por lo que debe establecer sistema de comunicación, con fines de obtener informaciones dentro de la organización; permitiendo conocer las diferentes interrelaciones de los personales, del mismo modo permite reconocer las diferentes motivaciones y expectativas que conllevan su desempeño laboral.



RESUMEN

El presente estudio realizado en la sede central del Gobierno Regional de Apurímac, ha tenido como propósito fundamental encontrar el grado de asociación de la Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021. Para tal propósito en el planteamiento metodológico se ha desarrollado en base a la investigación de tipo básica, así mismo se ha desarrollado considerando el nivel correlacional, se ha desarrollado, además de acuerdo al diseño no experimental de corte transversal; para determinar la muestra se ha recurrido a la muestra probabilística donde se ha obtenido la participación de 30 trabajadores de la institución, de los cuales se recogió información aplicando la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento del cuestionario debidamente concordante con la escala de Likert.

El resultado del presente estudio se ha encontrado la existencia de un nivel de correlación de acuerdo a la evaluación mediante el coeficiente Rho de Spearman de 0,707, lo que significa que existe un nivel de correlación alta, (según la fuente de Hernández) por lo que se afirma que; el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021, además de ello considerando el valor α ($P = 000$) que es menor q 0.05 (5%), lo que refiere que la relación es significativa.

Por otro lado, también cabe mencionar que de acuerdo a lo aplicado mediante el coeficiente Rho de Spearman es de 0,533, lo que significa que existe una correlación positiva moderada, por lo que se afirma que, el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Palabras Clave: *Dirección estratégica y desarrollo organizacional.*



ABSTRACT

The present study carried out at the headquarters of the Regional Government of Apurímac, has had as its fundamental purpose to find the degree of association of the Strategic Management and Organizational Development in the Regional Government of Apurímac, year 2021. For this purpose, in the methodological approach, It has been developed based on basic type research, it has also been developed considering the correlational level, it has also been developed, according to the non-experimental cross-sectional design; To determine the sample, the probabilistic sample was used, where the participation of 30 workers of the institution was obtained, from whom information was collected by applying the survey technique with its respective questionnaire instrument, duly consistent with the Likert scale.

The result of this study has found the existence of a level of correlation according to the evaluation using Spearman's Rho coefficient of 0.707, which means that there is a high level of correlation, (according to the source of Hernández) so it is stated that the degree of existing relationship is high and of a positive type between the strategic direction with the organizational development in the Regional Government of Apurímac, Year 2021, in addition to this considering the value α ($P = 0.000$) that is less than 0.05 (5%) , which means that the relationship is significant.

On the other hand, it is also worth mentioning that according to what was applied through Spearman's Rho coefficient, it is 0.533, which means that there is a moderate positive correlation, for which it is stated that the degree of existing relationship is high and of a positive type between the formulation of strategies with organizational development in the Regional Government of Apurímac, Year 2021.

Keywords: *Strategic management and organizational development.*



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

El contexto actual de la globalización trajo consigo cambios profundos a nivel mundial, causando un gran impacto en los aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos y administrativos de los diferentes países.

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2009) afirma: “Durante las últimas décadas, en la economía internacional se ha registrado un intenso proceso de transición caracterizado por el avance de la globalización, la intensidad del cambio tecnológico y surgimiento de competidores desatacados como China, India y Asia” (p. 78).

La sociedad actual del conocimiento y la era de las tecnologías de la información y comunicaciones, forjan exigencias para la adaptación, innovación, prestación de mejores servicios y modernización de las entidades gubernamentales que le permitan brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. La competitividad es uno de los resultados de este cambio de la sociedad actual, por ello las organizaciones deben estar en constantes actualizaciones de las exigencias del entorno.

A nivel nacional el estado peruano ha enfrentado en estos dos últimos años diversos problemas internos y externos, que han ocasionado repercusiones negativas que afectan el desarrollo económico del país. De acuerdo a la CEPAL, (2020) afirma:

En 2019, el crecimiento de la economía se desaceleró y se situó en una tasa del 2,2%, frente al 4,0% de 2018. Esto se debió a que empeoraron las condiciones tanto externas como interna (...), el 16 de marzo de 2020 se decretó el aislamiento obligatorio, que se extendió hasta el 30 de junio, período durante el cual se observó una contracción económica sin precedentes en los últimos 100 años, que en abril llegó al 39,9%. (p. 1)



Ante este contexto de incertidumbre; la sociedad en su conjunto muestra preocupación de un gobierno en constante crisis política, que ocasionan desaceleración económica del país, así mismo la crisis sanitaria del Covid-2019, ha ocasionado paralización de los diferentes sectores económicos, ocasionando incertidumbre en la economía peruana afectando la economía familiar y empresarial. Para enfrentar estas problemáticas, el gobierno peruano debe tener gestión de dirección estratégica y desarrollo organizacional que impulse y recupere el desarrollo económico de manera integral del estado peruano.

La gestión regional; es indispensable en la administración y gestión pública, pues tienen la finalidad de promover el desarrollo regional integral con el objetivo de facilitar la competitividad y propiciar las mejores condiciones de vida a la población. Pero en la actualidad se ve que las regiones a nivel nacional muestran deficiencia en competitividad que impulse en el desarrollo económico.

La región Apurímac es considerada una de las regiones con mayor yacimiento en recursos minerales, agricultura y ganadería; sin embargo, en cuestiones de competitividad regional se ubica en los últimos puestos de las 25 regiones a nivel nacional, y presenta un contexto económico y social precario, con signos de deficiencias en estrategias competitivas y desarrollo organizacional. De acuerdo al Instituto Peruano de Economía (IPE, 2020) concluye que:

Apurímac durante el periodo 2020 avanzó más posiciones al pasar del puesto 20 al 16 en competitividad. Ello se explica por el avance de diez posiciones en el pilar Laboral ante la notable mejora en el indicador de creación de empleo formal en el cual la región ascendió al primer puesto. (p. 77)

En el informe presentado por la institución citada de la competitividad regional que evalúa 40 indicadores que comprende 6 pilares, Entorno económico, Infraestructura, Salud, Educación, Laboral e Instituciones, la región Apurímac se mantiene en el tercio inferior en tres de los seis pilares Infraestructura, Instituciones y Educación.

El Gobierno Regional de Apurímac debe realizar planes y acciones estratégicos a través de cadenas productivas en los diferentes provincias de acuerdo a la ventaja comparativa que



presenten, e impulsar a través de proyectos productivos, infraestructuras, proyectos sociales y educativos, de esta manera aprovechar adecuadamente los recursos de manera sostenible y sustentable, con la finalidad de generar un desarrollo integral de los pobladores, de esta manera generar competitividad y un progreso constate para generar una calidad de vida.

La dirección estratégica y el desarrollo organizacional en la gestión del Gobierno Regional de Apurímac es fundamental; con estrategias competitivas y profesionales idóneos que permita cumplir con los objetivos. Para ello se debe establecer planes estratégicos oportunos, y de acuerdo al diagnóstico del contexto actual del entorno externo e interno, e implementar una adecuada formulación de estrategias e implantación y control de estrategias que le permita cumplir con los objetivos institucionales.

Las competencias directivas a través de un liderazgo gerencial que permita el trabajo en equipo y relaciones interpersonales que genere una cultura de desarrollo progresivo organizacional, que genere conocimientos, competencias, habilidades y desarrollo del personal con la finalidad de contar con personales adecuados e idóneos para brindar un servicio adecuado a los ciudadanos.

El desarrollo organizacional es fundamental para un proceso de cambio e innovación institucional en los procesos internos a través de las competencias eficientes de los funcionarios de la institución, es por ello la gestión regional debe promover el desarrollo organizacional con la finalidad de brindar servicios oportunos y de calidad a los usuarios que son los ciudadanos.

1.2 Enunciado del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué grado de relación existe entre la dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué grado de relación existe entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?



- ¿Qué grado de relación existe entre la implantación de estrategias y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?
- ¿Qué grado de relación existe entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?

1.3 Justificación de la Investigación

Toda investigación debe ser justificada porque debe cumplir su finalidad en cuanto a la utilidad que se pueda contribuir a la sociedad, por ello según Ñaupas Paitán et al. (2014) donde plantean que “justificar implica fundamentar las razones por las cuales se realiza la investigación, es decir por qué se hace la investigación. Las explicaciones de estas razones pueden agruparse en teóricas, metodológicas y sociales” (p. 164). Por lo tanto, la investigación tiene como justificación tener un fundamento teórico, práctico, metodológico y social con la finalidad de incrementar los conocimientos en las ciencias empresariales, por lo tanto, la investigación se justifica por los siguientes aspectos:

1.3.1 Justificación teórica

El estudio se ha realizado con el aporte de diferentes autores y materiales bibliográficos que ha permitido conocer a profundizar sobre el objeto de estudio, con la finalidad de entender la problemática de estudio, de acuerdo a Fuentes-Doria et al. (2020) donde argumenta “porque se logra confrontar diversas ideas teóricas a través del estudio y la recopilación de material bibliográfico que conlleva a explicar la temática objeto de estudio según los criterios de diferentes autores” (p. 45). Por otro lado, también se consideró lo propuesto por Bernal (2016) donde hace referencia que “En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados” (p. 138). Por consiguiente, el presente estudio sirve para generar reflexión y debate académico con la finalidad de entender el comportamiento de las organizaciones.

1.3.2 Justificación metodológica

El presente estudio está debidamente justificado desde el punto de vista de la metodología porque los procesos metodológicos que se aplicó para obtener los resultados van a quedar como referencia para las futuras investigaciones, por ello se ha



considerado a Méndez Álvarez (2011) donde señala que “la motivación hace alusión al uso de metodologías y técnicas específicas (instrumentos como encuestas o formularios; modelos matemáticos) que han de servir de aporte para el estudio de problemas similares al investigado, y a su aplicación posterior por otros investigadores” (p. 204). Por otro lado, también se ha visto conveniente citar a Bernal (2016) donde hace referencia que “En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (p. 139). Por lo tanto, ambos autores hacen referencia que la justificación metodológica es necesario plantear en las investigaciones sociales.

1.3.3 Justificación social

El presente trabajo esta justificada desde la perspectiva social, porque va ha generar un aporte importante a la forma de entender el comportamiento de la institucion, caso de estudio, por ello se ha recurrido a Carrasco Díaz (2006) donde explica que la justitication social “radica en los beneficios y utilidades que aporta para la población los resultados de la investigación, en cuanto constituye base esencial y punto de partida para realizar proyectos de mejoramiento social y económicos para la población” (p. 120).

De los autores citados de la justificación social, los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación permitieron entender y conocer la realidad de las problemáticas que suscitan en la gestión de Gobierno Regional de Apurímac.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

2.1 Objetivos de la Investigación

2.1.1 Objetivo general

Determinar el grado de relación que existe entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer el grado de relación que existe entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.
- Establecer el grado de relación que existe entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021
- Establecer el grado de relación que existe entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

2.2. Hipótesis de la investigación

2.2.1. Hipótesis general

El grado de correlación existente es de tipo positiva y considerable entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

2.2.2. Hipótesis específicas

- Existe una correlación positiva considerable entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el gobierno regional de Apurímac, Año 2021.



- Existe una correlación positiva considerable entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.
- Existe una correlación positiva considerable entre la evaluación de estrategias con el desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

2.3 Definición de variables y operacionalización de variables

a) Dirección estratégica

Johnson, Scholes y Whittington, (2001) define que “la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que la estrategia intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección de la estrategia tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender” (p. 27).

b) Desarrollo organizacional

Desarrollo organizacional Chiavenato (2014) sostiene que “el desarrollo organizacional consiste cambiar a las personas así, como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo” (p. 144).



Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA
Variable 01: Dirección Estratégica	Formulación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración de misión, visión y valores • Diagnóstico del contexto externo • Diagnóstico del contexto interno • Establecimientos de objetivos • Generación, evaluación y selección de estrategias 	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Implantación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de estrategia Maestra • Implantación de estrategias de negocio • Implantación de estrategia Gerencial 	
	Evaluación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y seguimiento del desempeño de estrategias 	
Variable 02: Desarrollo Organizacional	Competencias del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones del personal • Desempeño laboral del personal • Relaciones del personal 	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre
	Procesos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Gestión de capacidades • Gestión de Recursos 	
	Cambio Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas del entorno externo • Innovación organizacional • Adaptabilidad 	



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1 Antecedentes

3.1.1 A nivel internacional

- a) Tarazona Llacer, Federico (2007) en su trabajo de investigación intitulada “Dirección estratégica de recursos humanos en la Administración local española: Propuesta y contraste de un modelo integrado” trabajo presentado para obtener el grado académico de Doctor en Dirección de empresas en la escuela de Dirección de empresas de la facultad de Economía en la Universidad de Valencia, donde su principal objetivo fue profundizar la comprensión del proceso de dirección estratégica para determinar las fases y relaciones que lo componen, para luego elaborar un modelo teórico que permita como referencia para su aplicación en recursos humanos.

La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel descriptivo - exploratorio, investigación aplicada, y la técnica utilizada a través de encuestas y cuestionario de 75 ítems encargados de recursos humanos que fueron elegidos por el autor los Ayuntamientos. Los hallazgos de este autor a partir de la investigación realizada concluyen que la dirección estratégica como teoría administrativa comprende la realidad de las organizaciones que permiten desarrollar diversas estrategias según los objetivos de la organización.

- b) Ortiz Hernandez, Mario Alberto (2014) en su trabajo de investigación intitulada “Desarrollo organizacional en la competitividad de las pymes tanto individual como colectivo”, trabajo presentado para obtener el grado académico de Licenciado en Administración en la Universidad de Sotavento A C, donde su objetivo principal fue



aplicar el desarrollo Organizacional en la competitividad para el análisis de las pequeñas y medianas empresas, en la ciudad de Coatzacoalcos del estado Veracruz, México.

La problemática planteada en esta investigación se sintetiza que se presenta obstáculos en los Pymes, deficiencia en la planeación, toma de decisiones, para poder alcanzar los objetivos organizacionales. La metodología de esta utilizada fue de tipo investigación básica, descriptiva. A través de la encuesta a los jefes de los Pymes, profesionales (jefes y empleados) de 24 a 35 años.

Las conclusiones y resultados que se obtuvo a partir de esta investigación fue que las Pymes tienen dificultades en el momento de toma de decisiones que le permita a cumplir sus objetivos organizacionales, por lo que recomiendo a los dueños o jefes de estos negocios a implementar programas de capacitación y desarrollo en los personales que posee la organización.

3.1.2. A nivel nacional

- a) Hillcas Zeballos Pele Romario y Hurtado Flores, Pamela (2019) en su tesis intitulada “La planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes - año 2019”, presentado para obtener título profesional Licenciado en Administración, en la Universidad Nacional de Huancavelica, cuyo objetivo principal fue determinar la relación de la planificación estratégica con el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes año 2019.

El problema identificado en esta investigación se sintetiza que la planificación estratégica juega un papel fundamental en el desarrollo de capacidades y desarrollo de las organizaciones que permita cumplir con los objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, por lo que la Municipalidad Provincial de Angaraes, presenta deficiencias en la planificación estratégica.

La metodología utilizada en esta investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, investigación aplicada, diseño de investigación no experimental y la



técnica utilizada a través de encuestas, ficha de observación, aplicado a 70 trabajadores de la Municipalidad de Angaraes.

Se llegó al resultado que las variables en estudio planificación estratégica tiene una correlación positiva considerable con el desarrollo organizacional, en la Municipalidad Provincial de Angaraes, 2019. Se obtuvo la T Student con una significancia del 5%, valor del coeficiente de Pearson de $r = 0,874$.

Así mismo en el estudio realizado el autor considera que a los funcionarios directivos, que realicen programas de capacitación y desarrollo de habilidades al personal de la Municipalidad de Angaraes para que tengan un desempeño laboral óptimo y cumplan los objetivos propuestos.

- b) Sumaran Santamaria, Yaneth (2018) en su tesis intitulada “Dirección estratégica y talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018”, presentado para obtener el grado académico de Magister en Gestión pública, en la Universidad de Cesar Vallejo. El objetivo principal de la investigación fue establecer la relación existente entre las variables dirección estratégica y el talento humano en la Dirección Regional de Salud Ucayali-2018.

La realidad problemática planteada por este autor se sintetiza que las acciones y estrategias que utilizadas en esta institución no son adecuadas y oportunas, así mismo no se realizan capacitaciones a los personales.

La metodología utilizada en esta investigación fue de enfoque cuantitativo, nivel correlacional, investigación básica, diseño de investigación no experimental y la técnica utilizada a través de encuesta a una muestra no probabilística de 72 trabajadores de la Dirección Regional de la Salud, Ucayali.

Los resultados que obtuvo el autor en esta investigación, fue que existe una relación positiva moderado entre las variables en estudio, dirección estratégica y el talento humano, obteniendo la prueba de hipótesis de Rho Spearman $r = 0,425$ que hay una correlación moderada y positiva, y $p = 0,000$ que se rechaza las hipótesis nulas, así mismo concluye que la Dirección de Salud de Ucayali deben aplicar los sistemas de



capacitaciones constantes para generar nuevos conocimientos y habilidades de los personales.

3.1.3 A nivel local

- a) Bautista Huaraca, Pamela (2018) en su tesis intitulada “La dirección estratégica y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2016”, presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas, para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas. Esta investigación tuvo como objetivo principal de determinar la relación que existe entre la dirección estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2016, a partir de la percepción del usuario.

La problemática planteada en esta investigación se sintetiza que esta municipalidad muestra una deficiencia en la dirección estratégica y desempeño laboral, por lo que no permite el desarrollo económico de la municipalidad.

La metodología utilizada en esta investigación fue de enfoque cuantitativo y de nivel correlacional y de técnica encuesta con respuestas cerradas compuesta de 24 Ítems con escala de Likert a una muestra de 137 usuarios de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Se llega al resultado que hay una relación positiva alta entre las variables en estudio, dirección estratégica y el desempeño laboral, con correlación de Rho Spearman obteniendo valor de 0.807, así mismo se concluye que 62.8 % de los usuarios perciben que hay una adecuada dirección estratégica, y un 65% de los usuarios perciben que no poseen un desempeño laboral eficiente y eficaz en los personales de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. Por lo que el autor recomiendo realizar programas de capacitación constante en la Institución.

- b) Callalli Merino, Sveltania (2018) en su tesis intitulada “Los roles gerenciales y su relación con el compromiso organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pochuanca Aymaraes”, presentado en la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, para obtener el título profesional



Licenciado en Administración de Empresas. Esta investigación tuvo como objetivo principal de determinar el nivel de correlación existente entre los roles gerenciales y el compromiso organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pochuanca Aymaraes.

La problemática planteada se sintetiza que; la Municipalidad de Pochuanca debe canalizar y orientar en re potencializar el capital humano para cumplir los objetivos de la organización, por lo que es esencial las habilidades directivas del personal gerencial.

La metodología utilizada en esta investigación fue a través de un diseño no experimental, de tipo transversal, descriptivo correlacional, mediante la técnica de encuestas; a través de cuestionarios validado y fiable con Alpha de Cronbach = 0,821, a 19 trabajadores de la Municipalidad de 31 preguntas.

Se llegó al resultado de que las variables en estudio roles gerenciales y compromiso organizacional tienen una relación directa moderada y significativa con Rho Spearman = 0,482, con p valor = 0,018 que se rechaza la hipótesis nula. Así mismo se obtuvo que el 68,42% de los trabajadores perciben que no hay un rol gerencial oportuno por parte de los jefes inmediatos. Por lo que el autor recomienda que se deben elegir al personal idóneo y realizar programas de capacitación. empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio” (p. 6).

3.2 Marco teórico

3.2.1 Dirección estratégica

Respecto a la conceptualización de dirección estratégica diferentes autores lo definen que es la administración moderna que permite alcanzar con los objetivos establecidos a través de estrategias competitivas y una dirección adecuada. “Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización” (Wheelen y Hunger, 2013, p. 33). A través de la dirección estratégica permite a cumplir con los objetivos de la organización.



Por otro lado, Johnson, Scholes y Whittington, (2001) sostienen que “la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, en el que la estrategia intenta comprender la posición estratégica de la organización, la elección de la estrategia tiene que ver con la formulación de las posibles acciones a emprender” (p. 27). Se debe realizar un diagnóstico del entorno externo e interno para realizar diversas estrategias organizacionales.

“La dirección estratégica, es un nuevo estilo de gestión basado en la identificación del entorno externo e interno de las organizaciones (análisis FODA), que se convierten en desafíos” (Kunts y Cyril, 2014, p. 75). La Dirección Estratégica permite a la organización que las decisiones y acciones deben tomarse de acuerdo a las exigencias del medio externo y las capacidades internas de la organización, lo que permitirá establecer diversas estrategias permitiéndoles a cumplir con los objetivos organizacionales. “La dirección estratégica es el procedimiento, a través del cual las organizaciones analizan aprenden de sus entornos externo e interno, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias” (Jeffery y Caron, 2002, p. 2).

Figura 1

Definición de estrategia según autores clásicos

Autor	Definición
Chandler (1962)	Definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de recursos para conseguir dichos objetivos.
Andrews (1965)	Patrón de los propósitos principales metas y objetivos, así como las políticas y planes para llegar a los objetivos.
Ansoff (1976)	Definición de los objetivos y líneas de acción de una empresa lo que pretende alcanzar en el futuro.
Porter (1980)	El intento de lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que debe plantearse una vez identificado el análisis FODA.

Nota. Definiciones de las estrategias empresariales, Fuente: Souto (2020)



3.2.1.1 Proceso de la dirección estratégica

Las organizaciones con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales siguen el proceso de la dirección estratégica. La dirección estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su visión de corto, mediano y largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Los autores, Guerras y Navas (2015) sostienen:

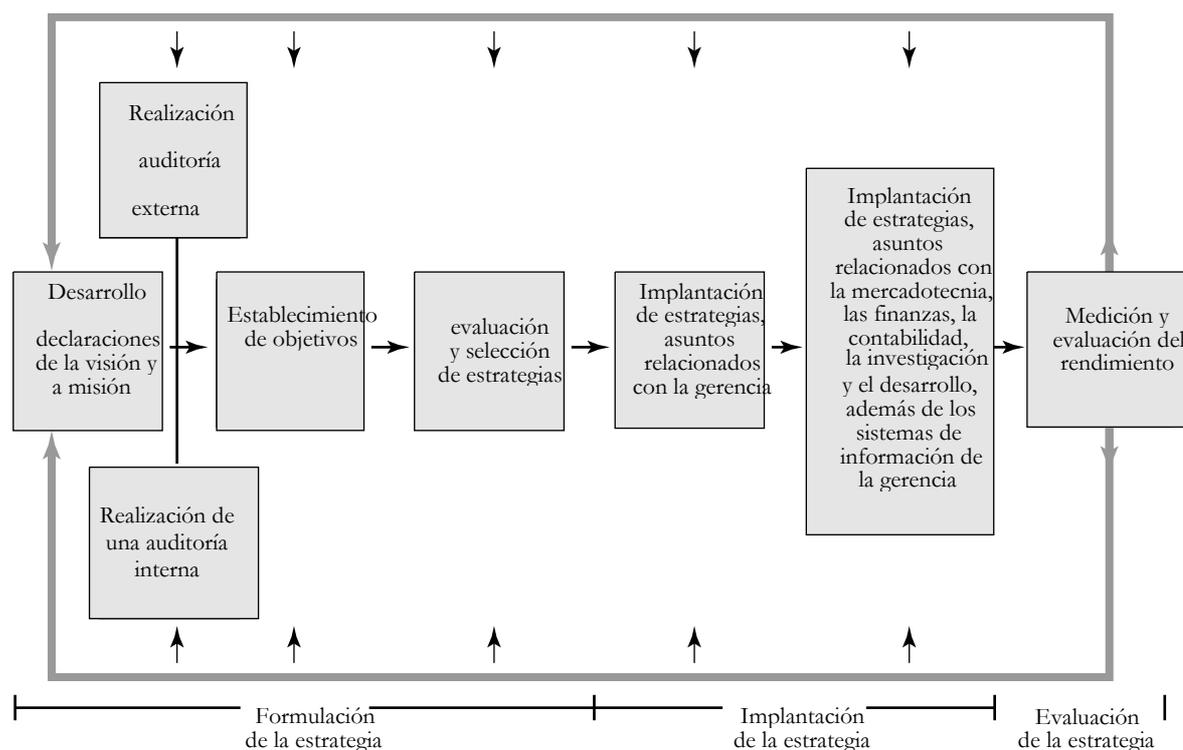
La adopción de decisiones estratégicas obliga a definir las actividades que son necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial, lo que podemos denominar como el proceso de dirección estratégica. Este proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: Análisis estratégico, formulación de estrategia, implantación de estrategia. (p. 49)

La dirección estratégica permite a identificar las orientaciones fundamentales que guiarán el funcionamiento de una organización. Así mismo Fred (2013) sostiene que, “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p. 5). El modelo teórico de dirección estratégica que plantean estos dos autores como proceso de la dirección estratégica comprende tres fases: Formulación, implantación y evaluación de las estrategias.



Figura 2

Modelo de la dirección estratégica



Nota. Extraído de Fred (2013).

3.2.1.2. Formulación de estrategias

La formulación de estrategias es el primer paso en el proceso de dirección de estrategias en las organizaciones.

Por una parte, Fred (2013) define:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas (...), la formulación de la estrategia incluye la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar. (p. 5)



Según este autor la fase de formulación de estrategias en el proceso de dirección estratégica comprende las siguientes etapas:

A. Declaración de misión, visión y valores

La declaración de visión implica el propósito de pretender alcanzar un estado deseado en el futuro, la definición de la visión debe establecerse según el giro de la organización que responda los intereses que dese lograr, así mismo debe establecerse con mucha creatividad, y no debe ser una alusión.

La declaración de la misión representa la razón de ser de la organización es decir la personalidad y la esencia de la organización y a donde se dirige, la misión se puede replantearse de acuerdo a las exigencias del entorno en que opera. Los valores de las organizaciones constituyen como los elementos de relaciones dentro la organización, a través de creencias, comportamientos, actitudes, habilidades, políticas que le permiten lograr en el logro de los objetivos.

B. Diagnóstico del contexto externo

Las organizaciones están sujetos a influencias e interacciones con el entorno exterior permanentemente, por lo que se debe realizar el diagnóstico de las fuerzas del entorno para identificar las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno exterior con la finalidad de establecer y definir las estrategias.

Fred (2013) sostiene:

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales: 1) fuerzas económicas; 2) fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; 3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; 4) fuerzas tecnológicas; y 5) fuerzas competitivas. Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de modo significativo a todos los productos, servicios, mercados y empresas del mundo.
(p. 63)

Según este autor para realizar el análisis del entorno exterior existe diferentes técnicas para el diagnóstico, tales como: perfil estratégico del entorno, el diamante



del Porter, así mismo se pueden evaluar el entorno en el futuro utilizando el método de escenarios para el análisis de los posibles sucesos en el futuro. “Un escenario se entiende como una descripción de las circunstancias, condiciones, o acontecimientos que pueden representar la situación del entorno en un momento futuro del tiempo” (Guerras y Navas, 2015, p. 155). Las tendencias de la actualidad pueden predecir lo que podría ocurrir en el futuro.

C. Diagnóstico del contexto interno

El diagnóstico del contexto interno implica identificar las características de los recursos que posee la organización y las capacidades, este análisis por tanto permite la identificación de los puntos débiles y fuertes, de modo que permite desarrollar estrategias para mejorar los procesos y re potencializar los recursos y capacidades que posee la organización.

El análisis de recursos y capacidades permite a identificar las fortalezas y debilidades; permitiendo alcanzar ventajas competitivas. Los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, factores, activos, habilidades, atributos que la empresa posee o controla y que le permiten a formular y poner en marcha una estrategia competitiva y, en su caso, influir en algunos aspectos de la estrategia corporativa (Guerras y Navas, 2015, p. 221).

Para lo cual los directivos a cargo de la organización deben evaluar la totalidad de la organización; es decir todas las áreas de la organización.

D. Establecimiento de objetivos

Los objetivos de las organizaciones expresan los propósitos, metas a obtener que responden a la misión y visión planteados; de cómo lograr el tránsito de la situación actual a la situación deseada en el futuro, los objetivos deben tener un horizonte temporal, a corto plazo, mediano plazo y largo plazo, del mismo modo se deben establecerse con precisión, participativo e integral para que los personales de la organización sean conscientes de dichos objetivos a lograr. Así mismo los



objetivos deben establecerse en su totalidad de la organización, en las distintas áreas que compone la organización. Por lo cual las organizaciones deben establecer sistema de recompensas al personal que motive en sus desempeños para el logro de los objetivos establecidos.

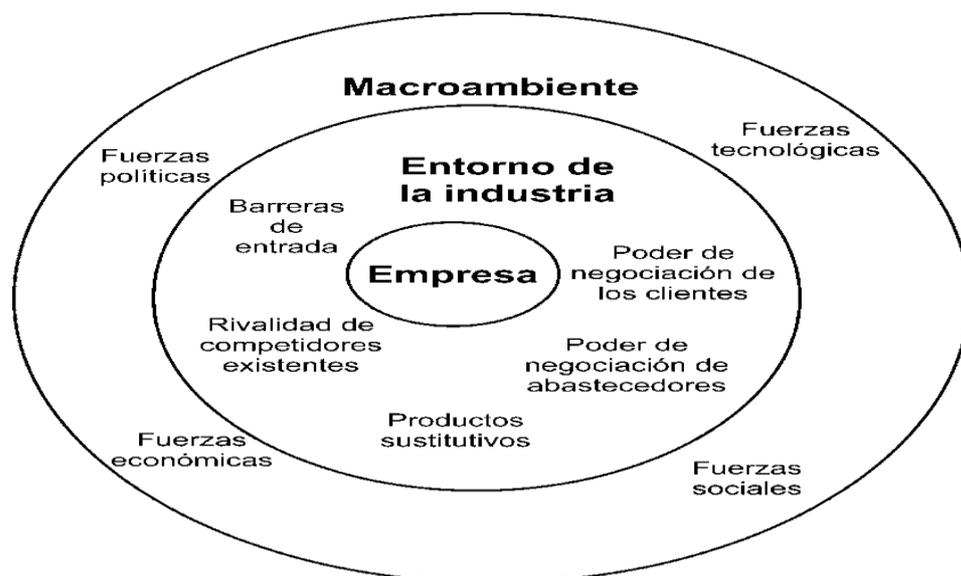
E. **Generación, evaluación y selección de estrategias**

Los directivos de la organización en este proceso de dirección estratégica examinan minuciosamente diversas estrategias que le permita a obtener una ventaja competitiva una vez implantadas las estrategias seleccionadas. Este proceso implica que, una vez establecidos la misión, visión y objetivos, y el análisis estratégico del entorno externo e interno deben procesar la información obtenida para luego diseñar estrategias competitivas. La identificación de las amenazas, oportunidades del entorno externo, y las fortalezas y debilidades de la misma organización, se diseñará las estrategias que permitan cumplir de los objetivos establecidos, de esta manera cumplir la visión planteada. La evaluación de las estrategias generadas implica un proceso decisorio de los directivos de la organización, ya que las estrategias deben estar acorde a criterios en tomar en cuenta, deben ser factibles, y adecuadas, del mismo modo las estrategias se diseñarán para cada área de la organización. Una vez evaluada las estrategias formuladas se selecciona las estrategias de manera racional y de acuerdo a las políticas de la organización para poner en marcha la implantación de estrategias, esto implica una inversión en el proceso de implantación, para lo cual se estimar los costos en el proceso de implantación de estrategias.



Figura 3

Entorno externo e interno de una organización



Nota. La figura muestra los componentes del entorno externo e interno de una organización. Fuente: Ronda y Marcane (2004).

3.2.1.3. Implantación de estrategias

La implementación de las estrategias formuladas involucra a todas las funciones y personas de la organización, pero los responsables de dirigir y liderar en el cumplimiento les corresponden a los directores gerentes y jefes de la organización. Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta etapa de la dirección estratégica, debido a que en esta etapa se reflejara el éxito o fracaso en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Según Fred, (2013) sostiene:

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz. (p. 6)



Las estrategias formuladas se implantan a nivel organizacional, es decir en su totalidad de las áreas de la organización; desde la alta dirección hasta la parte operativa, lo que comprende las actividades y acciones para hacer efectiva las estrategias formuladas.

3.2.1.4. Evaluación de estrategias

Esta etapa en el proceso de dirección estratégica consiste el seguimiento de las estrategias implantadas; se evalúan el rendimiento y la contribución de las estrategias para alcanzar los objetivos y metas trazadas de la organización.

Según Fred (2013) sostiene que:

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. (p. 7)

Las organizaciones para asegurar el cumplimiento de los objetivos deben de monitorear constantemente las estrategias implantadas, identificando los aspectos que puedan entorpecer en el cumplimiento de objetivos.

Así mismo los directivos de la organización como responsables de dirigir y liderar la organización deben asegurar que las actividades de la organización se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

3.2.2. Desarrollo organizacional

Respecto a la conceptualización del desarrollo organizacional Chiavenato (2014) sostiene que “El desarrollo organizacional consiste cambiar a las personas así, como a la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo” (p. 144). Esto permite que las organizaciones realicen sus actividades de manera eficiencia y eficacia.



Sanchez (2009) define:

Desarrollo organizacional es una teoría administrativa orientada hacia su inserción en los medios productivos en la actual economía del conocimiento a través de las personas. Por medio del diseño sistémico de un plan educativo para toda la vida, que tenga como objetivo esencial formar capital intelectual que enfoque su pensamiento hacia la competitividad e innovación en la organización. (p. 247)

El actual contexto en que vivimos de cambios constantes las organizaciones con el fin de mantenerse activos realiza innovaciones constantes, según las exigencias del entorno exterior, por lo que es necesario establecer estrategias el desarrollo de capacidades del personal.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización (French y Bell, 1995, p. 36).

Los directivos de la organización como responsables de dirigir la organización son los encargados en establecer de dirigir los personales, que permita capacidades y habilidades en la gestión organizacional.

Es muy importante incentivar con recompensas e incentivos para realimentar su desempeño. Los personales de la organización tienen diferentes motivaciones en el que se refleja su desempeño laboral. Es muy importante identificara las diferentes expectativas que tienen, una vez reconocido se podrá elaborar un plan de incentivos, para mejorar el rendimiento en el desempeño laboral.

El desarrollo organizacional es un proceso de cambio que se aplica en las empresas con la intención de mejorar, en el proceso de producción, maquinaria o cambios en las actitudes y comportamientos de las personas a través de



aplicaciones de mejora continua y capacitación constante en cursos teórico/prácticos. (Piedra, 2020)

De las definiciones y concepciones anteriores los diferentes autores sostienen que el desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios que se suscitan en su entorno exterior, una estrategia enfocada en la educación de los personales, con la finalidad de adaptarse e innovarse como organización, por lo que es necesario cambiar las creencias, valores y estructuras organizativas, de modo que le permitan a cumplir sus objetivos de manera efectiva.

3.2.2.1. Características del desarrollo organizacional

El desarrollo organización como teoría de la administración en la gestión del personal enfocado al cambio organizacional tiene características propias.

Guizar Montufar (2013) define:

- Es un una estrategia educativa planeada, el cambio esta ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, así como los objetivos, crecimiento y eficiencia organizacional.
- Se fundamenta en la conducta humana.
- Los agentes de cambio por lo regular son externos, una vez implantado el programa el personal de la organización puede hacer seguimiento.
- La implantación del programa de cambio implica a nivel de la organización. (p. 8)

El desarrollo organizacional como proceso de cambio planeado de las conductas, y comportamientos del personal de la organización, a través de diferentes estrategias; como los programas de capacitaciones, establecimiento de incentivos, crecimiento personal, permite que los personales desarrollen habilidades, destrezas, creatividad y efectivos, para lograr los objetivos organizacionales, así misma innovación organizacional.



3.2.2.2. Intervenciones del desarrollo organizacional

Los agentes de cambio en el proceso de cambio, previa a la intervención; se realiza diagnóstico organizacional, en el que se debe identificar los problemas que aquejan o dificulta el desarrollo organizacional, una vez identificado los problemas se procede a las intervenciones de acuerdo a las necesidades de intervención y generar las estrategias y acciones que permitan generar un cambio y resolución de problemas.

3.2.2.3. Instrumentos de recolección de información en el desarrollo Organizacional

Con la finalidad de realizar un cambio de la organización el consultor interno o externo, previa a la intervención debe apoyarse de las informaciones obtenidas, por medio herramientas que le permitan recopilar datos y analizar para tener una información oportuna que le permita tomar decisiones y acciones para generar un cambio de la organización, según los objetivos de la organización. En el proceso de recopilación de información, el consultor podría usar los siguientes instrumentos, “Cuestionarios, entrevistas, observación, información de archivo, grupos de enfoque” (Guizar Montufar, 2013, p. 70).

3.2.2.4. Profesional de la consultoría en la intervención en el desarrollo organizacional

El profesional como agente en el de cambio organizacional, implica tener capacidades y competencias para lograr el programa de cambio, esta competencia le permitirá lograr de manera efectiva el objetivo establecido, alguno de las competencias del profesional del desarrollo organizacional, de acuerdo a Guizar Montufar, (2013) son:

Capacidad del diagnóstico organizacional, conocimientos en ciencias de la conducta, conocimiento y capacidad de interpretar los objetivos de la organización, creatividad. El profesional consultor puede ser interna o externa, es decir para la intervención en el



programa de cambio del desarrollo organizacional, la organización podría contratar una empresa consultora en desarrollo organizacional, o delegar profesionales de la organización como agentes de cambio. (p. 123)

3.2.2.5. Modelos teóricos del desarrollo organizacional

Respecto al modelo de desarrollo organizacional, muchos autores han realizado estudios y han planteado diversos modelos desde sus orígenes, los años 1962 que surgieron de aportaciones de otras teorías tales como, teoría de relaciones humanas de Elton Mayo, teoría de burocracia de Max Weber, teoría del comportamiento. A continuación, se presenta tres de los modelos de autores clásicos que han desarrollado modelos del desarrollo organizacional; desde sus orígenes estos modelos teóricos tienen implicaciones enfocados en lo siguiente aspectos de la organización, con enfoque en cambio organizacional, enfoque sistémico, enfoque de relaciones humanas y estructurales. A continuación, se definirá algunos modelos principales:

3.2.2.5.1. El modelo de cambio de Kurt Lewin

El modelo de cambio de Kurt Lewin (como se citó en Guizar Montufar, 2013), sostiene que para generar cambio en una organización se debe modificar las fuerzas que mantienen los comportamientos de los personales en un momento estable, por lo que es necesario identificar dichas fuerzas (restrictivas), y por otro lado desarrollar fuerzas (impulsoras), que permitan generara un cambio. Este proceso de cambio según Kurt Lewin comprende tres fases:

Descongelamiento: Identificado los problemas y dificultades de la organización, esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen su situación actual en los comportamientos del personal.



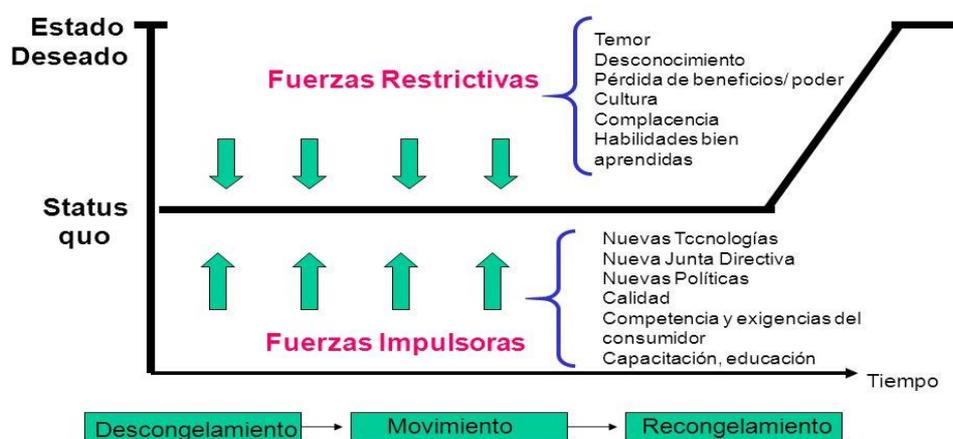
Cambio o movimiento: Esta fase implica a desplazarse hacia un nuevo comportamiento y actitudes, desarrollando una nueva cultura organizacional.

Re congelamiento: Esta fase implica que la organización debe mantener los nuevos hábitos y comportamientos desarrollados y mantenerlos apoyándose con normas y políticas y otras estrategias con la finalidad de generar un cambio organizacional. (p. 28)

Para lograr el cambio organizacional según este modelo Kurt Lewin sostiene que se debe realizar un diagnóstico de la organización determinando los problemas y su situación actual, así mismo reconocer las fuerzas positivas y negativas, una vez realizado este proceso de análisis se debe establecer las acciones y estrategias que permitan a tener un cambio en la organización, con la finalidad de cumplir los objetivos.

Figura 4

Modelo teórico de cambio organizacional de Kurt Lewin



Nota. La figura muestra el modelo de cambio. Fuente: Kurt Lewin (como se citó en Guizar Montufar, 2013).



3.2.2.5.2. Modelo de sistemas de Rensis Likert

Las organizaciones como un sistema están en constante interacción con el medio del entorno exterior, por lo que deben estar en constante adecuación frente a las exigencias del entorno. El enfoque sistémico del desarrollo organizacional reconoce que las organizaciones reciben constantemente estímulos e intercambios del medio entorno exterior; que están inmersos a influencias en el proceso de sus actividades organizativas, por lo que deben dar respuestas adaptativas para lograr los objetivos organizacionales. De esta manera este enfoque sistémico considera que las organizaciones deben ser flexibles ante los cambios en el entorno y reinventarse las veces necesarias. El modelo de sistemas de Rensis Likert (como se citó en Guizar Montufar, 2013), las variables que componen este modelo son:

- Variables causales (VC): Son el conjunto de aspectos de la estructura organizacional que componen entre ellos se tiene; las políticas, reglamentos, organigrama.
- Variables interventoras (VI): Son el conjunto de motivaciones, comportamientos, actitudes, relaciones, de los personales dentro de la organización, que reflejan el estado interno de la organización.
- Variables de resultado final (VRF): Estas variables consideradas también dependientes, son los aspectos como resultados que reflejan una organización de sus operaciones y actividades; tales como productividad, utilidades, pérdidas y ganancias etc. (p. 58)



Figura 5

Modelo de Sistemas de Rensis Likert



Nota. La figura muestra el modelo sistémico. Fuente: Rensis Likert (como se citó en Guizar Montufar, 2013).

3.3. Marco conceptual

- a) **Eficacia:** “Es la capacidad de lograr y alcanzar con los objetivos y metas en la medida de lo propuesto” (Chiavenato , 2013, pág. 135).
- b) **Eficiencia:** “La eficacia de una organización es la capacidad de utilizar los recursos disponibles y cumplir las actividades o metas en el menor tiempo” (Chiavenato , 2013, pág. 135).
- c) **Estrategias:** “Consiste en una secuencia ordenada de conjunto de acciones competitivas que permite el cumplimiento de los objetivos de una organización” (Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard, 2001, pág. 23).
- d) **Gerencia:** “Se refiere a las organizaciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección y control de objeto de utilizar los recursos humanos físicos y financieros con la finalidad de alcanzar los objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos, además la gerencia es un cargo que ocupa dentro de una organización que son responsables de dirección, coordinación de las funciones y actividades en competencias, para lograr los objetivos establecidos” (Chiavenato, 2013, pág. 135).
- e) **Liderazgo:** “El liderazgo es la capacidad de influencia los individuos y grupo de personas que permite trabajo en equipo con el propósito de gestionar los recursos y capacidades que permitan cumplir los objetivos de la organización además el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar



decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común” (Idalberto , Teoría General de la Administración, 2013, pág. 104).

- f) **Recursos:** “Los recursos son el conjunto de elementos tangibles e intangibles que dispone una organización que le permite a desarrollar en sus actividades como son activos financieros, equipos, maquinarias, así como también tecnologías, habilidades, conocimientos según indica el autor” (Peterf & Strickland, 2011, pág. 96).
- g) **Capacidades:** “Las capacidades en términos de organización empresarial, son el conjunto de habilidades de resolver problemas de generar innovaciones, así como trabajo en equipo de las personas que desempeña dentro de la organización indica el autor” (Peteraf & Strickland, 2011, pág. 101).
- h) **Competitividad:** “Como la posición que tiene un competidor frente en relación a otros” (Administracion, 2005, pág. 143).
- i) **Cultura organizacional:** “Es el conjunto de creencias, valores, hábitos, relaciones que constituye a la organización que tienen características propias en las interacciones entre sus miembros estos valores subyacentes presentan un proceso de pensamiento contribuyen a la cultura real, además se exhiben en muchas formas, pero lo general evolucionan en un conjunto de actividades que se realizan mediante las interacciones sociales” (L. Daft , 2000, pág. 368).
- j) **Organización:** “La organización como ente social de tal manera dividir el trabajo, agrupar las actividades en una estructura lógica, designar las personas que ejecutarán bajo la coordinación de los participantes de las actividades orientadas a alcanzar objetivos establecidos” (Chiavenato, 2013, pág. 129).



CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo y nivel de investigación

4.1.1. Tipo de investigación

Los autores Silvestre y Huaman (2019), sostienen que “la investigación básica es conocida como pura o fundamental, está destinada a producir nuevos conocimientos teórico-científico, orientados a descubrimientos de principios y leyes científicas, para luego ser aplicada en la investigación experimental o aplicada” (p. 73). En este sentido el presente trabajo de investigación reúne las características de una investigación de tipo básica, con la finalidad de recopilar información que permitirá a realizar futuras investigaciones a partir de los resultados obtenidos.

4.1.2. Nivel de investigación

Los autores Hernandez et al. (2014) sostienen que la investigación de nivel correlacional, “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 93). El presente trabajo de investigación es de nivel correlacional, porque mide el grado de asociación o la relación entre las variables, la dirección estratégica y desarrollo organizacional.

4.2. Diseño de la investigación

Hernandez et al. (2014) sostienen que “el diseño de investigación no experimental implica efectuar la observación del hecho en su situación natural, es decir sin su manipulación de las variables, transversal implica cuando se desarrolla la investigación de la muestra en un momento único dado” (p. 152). Por tanto, esta investigación es no experimental, transversal, correlacional.



4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Para Carrasco (2009) afirma que la “Población son los componentes que corresponden al lugar espacial donde se realiza la indagación” (p. 236). Para el siguiente trabajo de investigación el estudio se centra en los directivos del Gobierno Regional de Apurímac (gerentes, jefes de áreas, sub gerentes y directores regionales en el Gobierno Regional de Apurímac que laboran en el periodo de gobierno 2019-2022, Por tanto, la población fue constituido por todos los funcionarios directivos, por lo que no fue necesario obtener una muestra; ya que esta cantidad es relativamente pequeña. La población, considerada en esta investigación estuvo conformado por 30 funcionarios directivos del Gobierno Regional de Apurímac, 2021, tomados del Reglamento de organización y Funciones del Gobierno Regional de Apurímac.

4.3.2. Muestra

Para Carrasco (2009) afirma que la “muestra es el subconjunto de la población, seleccionado por algún método de muestreo para estudiar al lugar espacial donde se realiza la indagación” (p. 237). En el presente trabajo de investigación no se realizó el muestreo, pues se consideró en su totalidad la aplicación del instrumento de investigación, a través de la encuesta a los funcionarios, del Gobierno Regional de Apurímac, tomando como referencia Reglamento de organización y Funciones del Gobierno Regional de Apurímac.



Tabla 2*Personal directivo del Gobierno Regional de Apurímac.*

Categoría	Población
Gerente General Regional	1
Gerentes regionales	5
Dirección Regional de Administración	5
Subgerentes Regionales	14
Directores y jefes de áreas de apoyo	6
Total	30

Nota. Datos Tomados del Reglamento de organización y

Funciones del Gobierno Regional de Apurímac. Elaboración propia.

4.4. Procedimiento

El análisis de los datos del presente trabajo de investigación, se realizó a través del instrumento de recolección de datos “cuestionario”, mediante el programa computarizado Statistical Package for the Social Sciencies o paquete estadístico para ciencias sociales-SPSS. Que permitió procesar, analizar los datos y obtención de resultados, y probar las hipótesis planteadas.

4.5. Técnicas e instrumentos

4.5.1. Técnicas

En el presente trabajo de investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que permitió recopilar información, se aplicaron a los directivos del Gobierno Regional de Apurímac.

4.5.2. Instrumentos

Un instrumento de investigación según el autor Arias, (2016) es “cualquier recurso, dispositivo o formato en papel o digital, que se utiliza para obtener, registrar, almacenar información” (p. 68). En ese sentido el instrumento de recolección de datos como medio para registrar la información recopilada para este trabajo de investigación se aplicó a través de cuestionarios. “Cuestionario es el conjunto de



preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernandez, et al. 2014, p. 217). En este trabajo de investigación se utilizó cuestionarios con medición de Escala de Likert.

Tabla 3

Escala de medición para la variable dirección estratégica

S	5	Siempre
CS	4	Casi siempre
AV	3	A veces
CN	2	Casi nunca
N	1	Nunca

Nota. Escala de Likert para la medición de la variable dirección estratégica Elaboración propia.

Tabla 4

Escala de medición para la variable desarrollo organizacional

S	5	Siempre
CS	4	Casi siempre
AV	3	A veces
CN	2	Casi nunca
N	1	Nunca

Nota. Escala de Likert para la medición de la variable en estudio desarrollo organizacional. Elaboración propia.

La validación del instrumento de investigación se realizó cumpliendo con los requisitos de acuerdo Hernandez et. al (2014), que son los siguientes:

- **Confiabilidad:** Para obtener la confiabilidad del instrumento de investigación; es decir de los cuestionarios, se realizó 10 encuestas pilotos en el que se halló el Alfa de Cron Bach en el que la confiabilidad debe ser más de 0.80.
- **Validez:** Para demostrar la validez de los cuestionarios de investigación se realizó a través de validez de contenido; que implica por juicio de expertos en materia de administración y del tema de investigación.



- **Objetividad:** Los cuestionarios de investigación se trató con objetividad para medir adecuadamente los resultados y para medir el grado de sesgos.

4.6. Análisis estadístico

Con la finalidad de probar la confiabilidad y validez del instrumento para el presente trabajo de investigación se midió con Alfa de Cron Bach, para el cuestionario de las variables dirección estratégica y desarrollo organizacional, en el Gobierno Regional de Apurímac, 2021.

El tratamiento de datos se realizó a través del uso de la estadística descriptiva, permitiendo procesar la información a través de distribuciones de tabla de frecuencias, así mismo se utilizó Estadística Inferencial para probar las hipótesis planteadas. Los datos recopilados se procesaron y analizaron en programa SPSS y Excel.

4.6.1. Estadístico de prueba

Para el siguiente trabajo de investigación se utilizó estadístico de prueba no paramétrica con Rho Spearman; para probar las hipótesis nulas y alternas.

4.6.1.1. Nivel de significancia

El nivel de significancia para el presente trabajo de investigación se realizó para probar las hipótesis nulas y alternas para lo cual se tiene el Alfa de Cron Bach, $\alpha = 5\%$ (0.05). De acuerdo Hernandez et al. (2014) sostiene:

El nivel de significancia de 0.05, el cual implica que el investigador tiene 95% de seguridad para generalizar sin equivocarse y sólo 5% en contra. En términos de probabilidad, 0.95 y 0.05, respectivamente; ambos suman la unidad. Este nivel es el más común en ciencias sociales. Para todo valor de probabilidad igual o menor que 0.05, se acepta H1 y se rechaza H0. (p. 302)

El nivel de significancia se calculó con p-valor, para tomar decisiones respecto a las pruebas de hipótesis se tomó en cuenta el



resultado de la región sombreada de aceptación: Si el α de Cron Bach es igual o mayor a 5% la hipótesis nula (H0) se acepta y se rechaza la hipótesis alterna (H1). Si el α de Cron Bach es igual o menor a 5% la hipótesis nula (H0) se rechaza y se acepta la hipótesis alterna (H1).

Tabla 5

Procesamiento de datos estadísticos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

Nota. Dato obtenido del SPSS -Elaboración propia

Tabla 6

Alfa de Cronbach de dirección estratégica y desarrollo organización

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,919	19

Nota. Dato obtenido del SPSS -Elaboración propia.

En la tabla 6 se llega a visualizar el cálculo de la prueba del coeficiente de Alfa de Cronbach de Dirección Estratégica y Desarrollo Organización en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, obteniendo el coeficiente de alfa de 0,919 indicándonos que el instrumento tiene un nivel EXCELENTE según Gorge y Malleri (2003 pg.231) y podemos proceder aplicar nuestro instrumento de medición para obtener nuestros resultados.



CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIONES

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Análisis de datos generales

Tabla 7

Análisis de datos generales

DATOS	DIMENSIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Sexo	Femenino	7	23%
	Masculino	23	77%
	Total	30	100%
Edad	Menos de 30 años	0	0%
	Entre 31 a 41 años	12	40%
	Mas de 41 años	18	60%
	Total	30	100%
Cargo	Gerente	6	20%
	Jefe de área	2	7%
	Sub Gerente	14	47%
	Director	8	27%
	Total	30	100%
Modalidad de Contratación	Cargo de Confianza	28	93%
	Concurso Publico	2	7%
	Total	30	100%
Tiempode servicio	Menos de 1 año	9	30%
	Entre 1 año a 2 años	8	27%
	Mas de 2 años	13	43%
	Total	30	100%



	Menos de 10	5	17%
Personal	Entre 11 a 20	10	33%
a cargo	Mas de 20	15	50%
	Total	30	100%

Nota: Datos obtenidos desde el procesamiento de SPSS

5.1.2 Análisis de la variable de dirección estratégica

Tabla 8

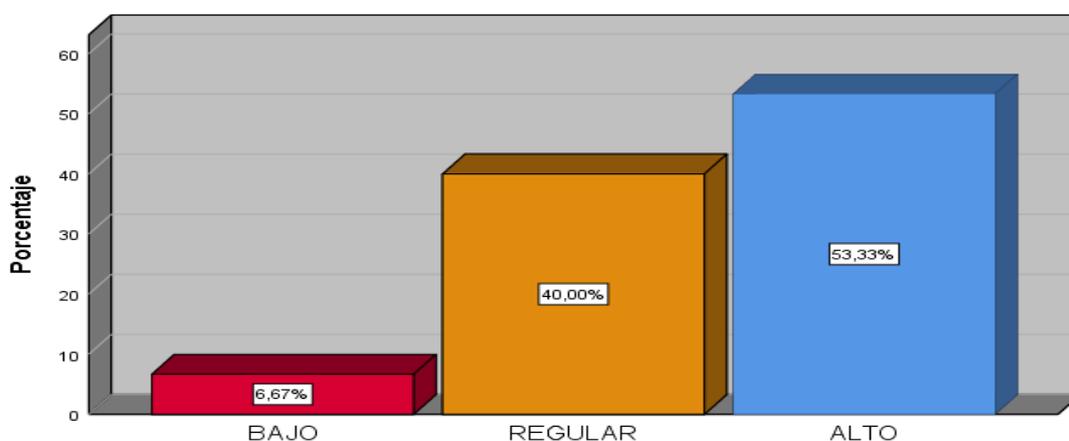
Formulación de estrategia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado Válido
BAJO	2	6,7	6,7	6,7
REGULAR	12	40,0	40,0	46,7
ALTO	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 6

Formulación de estrategias



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

En la tabla 8 y figura 6 se llega a visualizar la formulación de estrategias donde el 6,7% (2) es bajo la formulación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac, el 40% (12) es regular la formulación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac y el 53,3% (16) es alto la formulación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 53,3%, (16) es alto la formulación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 9

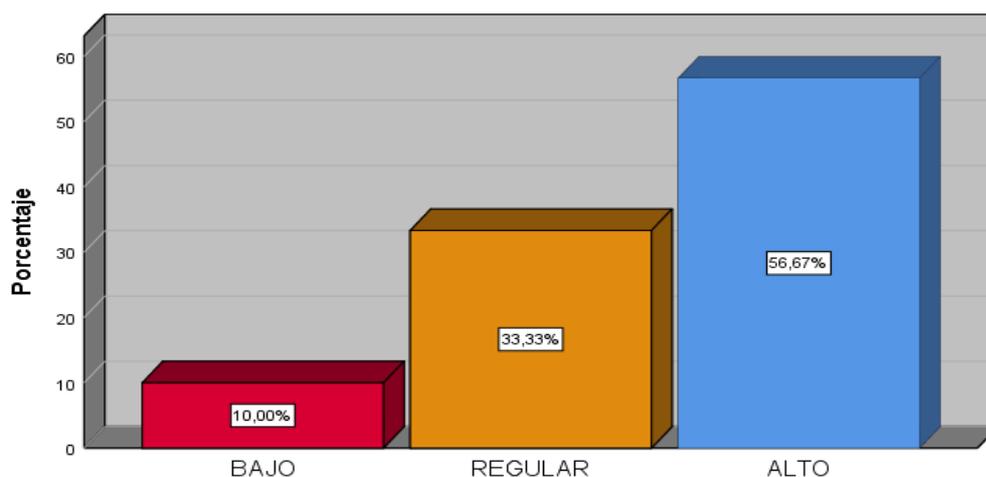
Implantación de estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado Válido
BAJO	3	10,0	10,0	10,0
REGULAR	10	33,3	33,3	43,3
ALTO	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 7

Implantación de estrategias



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.



En la tabla 9 y figura 7 se llega a visualizar la implantación de estrategias donde el 10% (3) es bajo la implantación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac, el 33,3% (10) es regular la implantación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac y el 56,7% (17) es alto la implantación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 56,7%, (16) es alto la implantación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 10

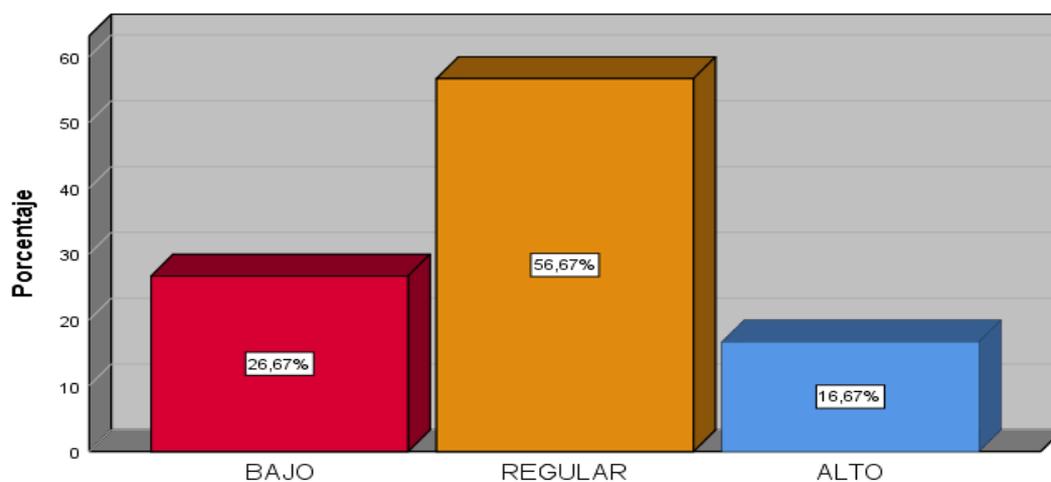
Evaluación de estrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado Válido
BAJO	8	26.7	26.7	26,7
REGULAR	17	56.7	56.7	83.3
ALTO	5	16,7	100,0	
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 8

Evaluación de estrategias



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.



En la tabla 10 y figura 8 se llega a visualizar la evaluación de estrategias donde el 26,7% (8) es bajo la evaluación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac, el 56,7% (17) es regular la evaluación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac y el 16,7% (5) es alto la evaluación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 56,7%, (17) es regular la evaluación de estrategias en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 11

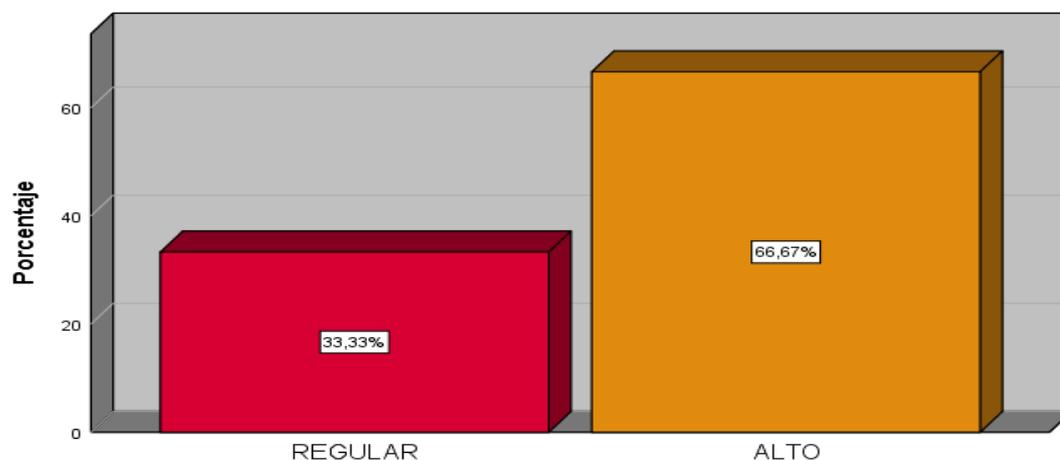
Dirección estratégica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado Válido
BAJO	10	33,3	33,3	33,3
REGULAR	20	66,7	66,7	100,0
ALTO	30		100,0	
	100,0			
Total				

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 9

Dirección estratégica



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

En la tabla 11 y figura 9 se llega a visualizar la dirección de estratégica donde el 33,3% (10) es regular la dirección de estrategias en el gobierno regional de Apurímac y el 66,67% (20) es alto la dirección de estrategias en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 66,67%, (20) es alto la dirección de estrategias en el gobierno regional de Apurímac.

5.1.3 Análisis de la variable desarrollo organizacional

Tabla 12

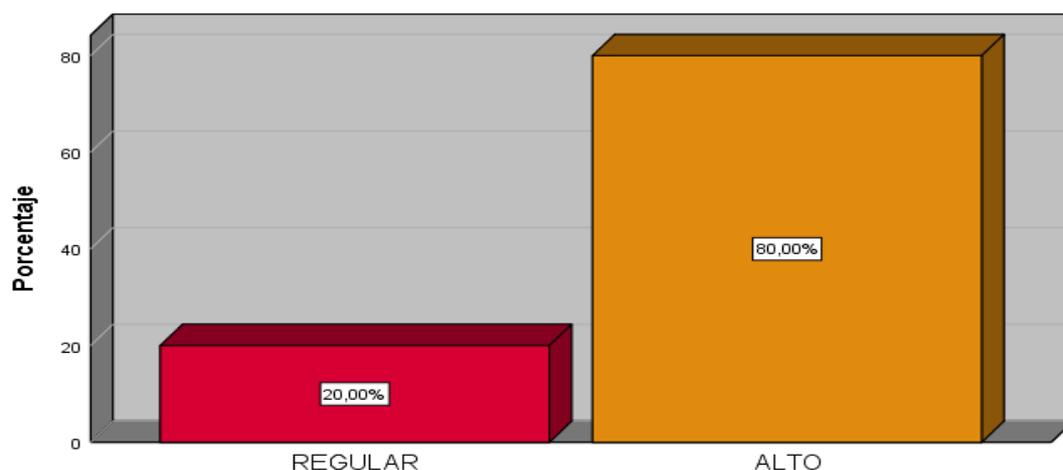
Competencias del personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
REGULAR	6	20,0	20,0	20,0
ALTO	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 10

Competencias del personal



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.



En la tabla 12 y figura 10 se llega a visualizar la competencia personal donde el 20% (6) es regular las competencias personales en el gobierno regional de Apurímac y el 80% (24) es alta las competencias personales en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 80%, (24) es alta las competencias personales en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 13

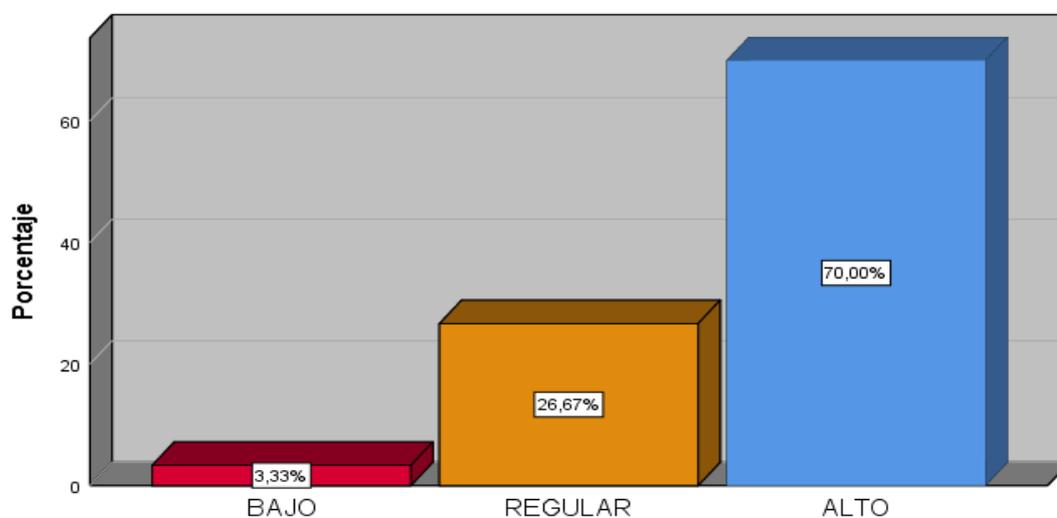
Procesos de la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado Válido
BAJO	1	3,3	3,3	3,3
REGULAR	8	26,7	26,7	30,0
ALTO	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 11

Procesos de la organización



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.



En la tabla 13 y figura 11 se llega a visualizar el proceso de la organización donde el 3,3% (1) es bajo el proceso de organización en el gobierno regional de Apurímac, el 26,67% (8) es regular el proceso de organización en el gobierno regional de Apurímac y 70% (30) es alto el proceso de organización en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 70%, (21) es alta el proceso de organización en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 14

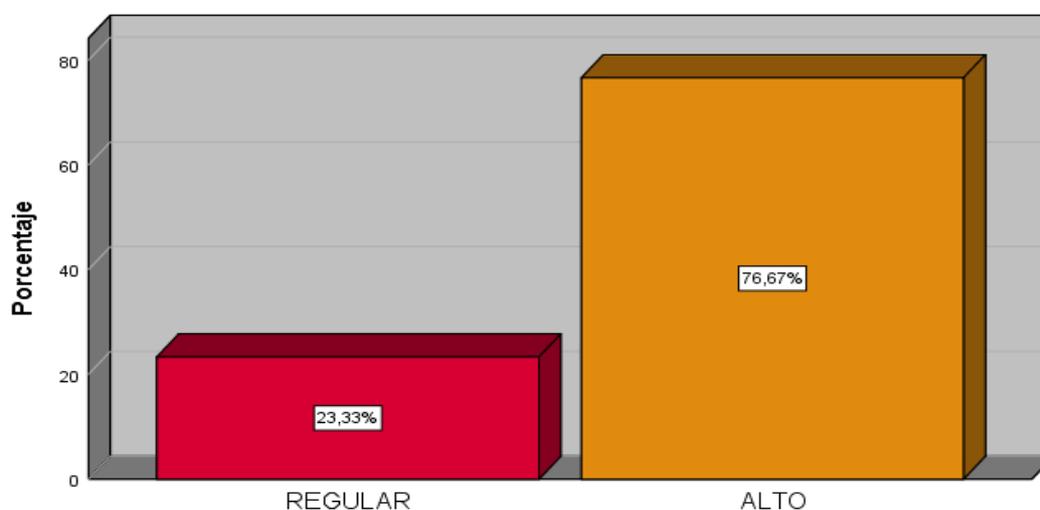
Cambio organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado valido
REGULAR	7	23,3	23,3	23,3
ALTO	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 12

Cambio organizacional



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

En la tabla 14 y figura 12 se llega a visualizar el cambio organizacional donde el 23.3% (7) es regular el cambio organización en el gobierno regional de Apurímac y el 76,7% (23) es alta el cambio organización en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 76,7% (23) es alta el cambio organización en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 15

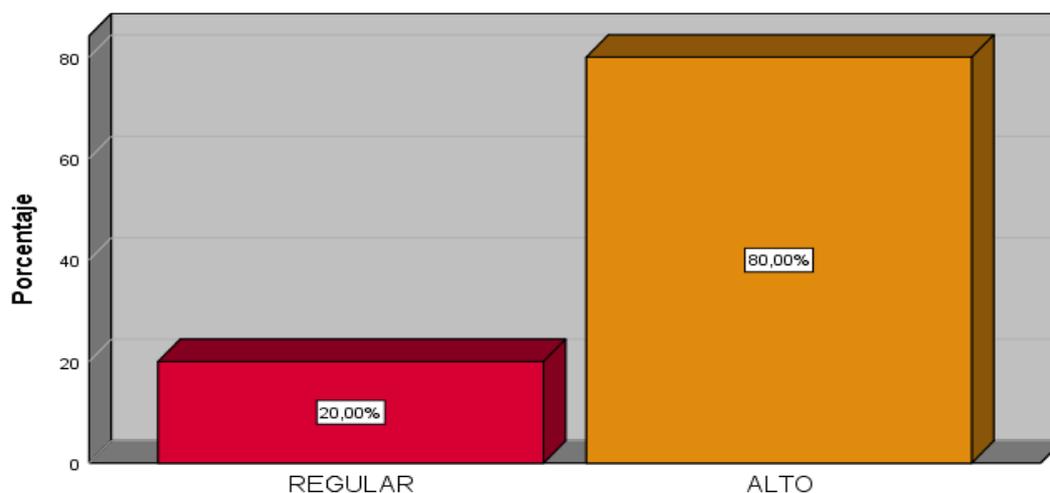
Desarrollo organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado válido
REGULAR	6	20,0	20,0	20,0
ALTO	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 13

Desarrollo organizacional



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

En la tabla 15 y figura 13 se llega a visualizar el desarrollo organizacional donde el 20% (6) es regular el desarrollo organizacional en el gobierno regional de Apurímac y

el 80% (24) es alta el desarrollo organizacional en el gobierno regional de Apurímac. Podemos verificar que predomina con el 80%, (24) es alta el desarrollo organizacional en el gobierno regional de Apurímac.

5.1.4. Tablas cruzadas o relacionadas

Tabla 16

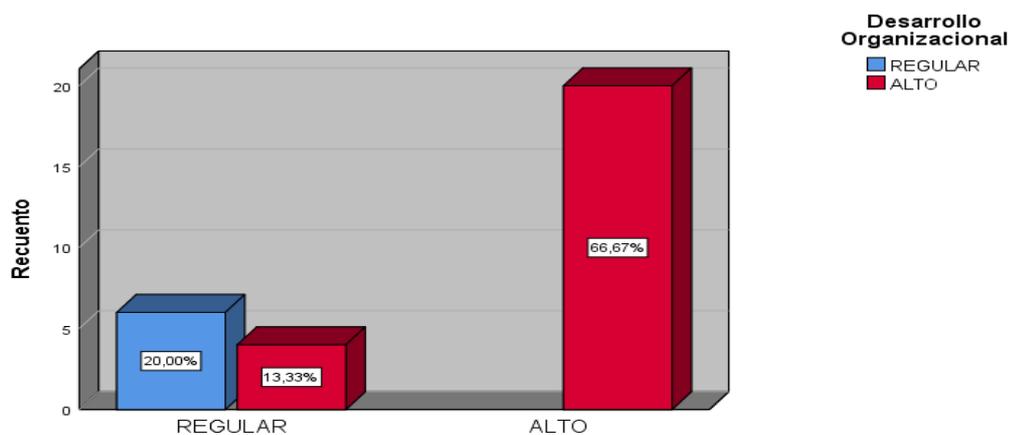
Dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional

		Desarrollo Organizacional			
			REGULAR	ALTO	Total
Dirección Estratégica	REGULAR	Recuento	6	4	10
		% del total	20,0%	13,3%	33,3%
	ALTO	Recuento	0	20	20
		% del total	0,0%	66,7%	66,7%
	Total	Recuento	6	24	30
		% del total	20,0%	80,0%	100,0%

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 14

Dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.



En la tabla 16 y figura 14 se llega a visualizar la dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional donde el 20% (6) es regular la dirección estratégica y es regular el desarrollo organizacional, el 13,3% (4) es regular la dirección estratégica y es alto el desarrollo organizacional, el 66,7% (20) es alto la dirección estratégica y es alto el desarrollo organizacional.

Podemos verificar que predomina con el 66,7%, (20) es alto la dirección estratégica y es alto el desarrollo organizacional. en el Gobierno Regional de Apurímac.

Tabla 17

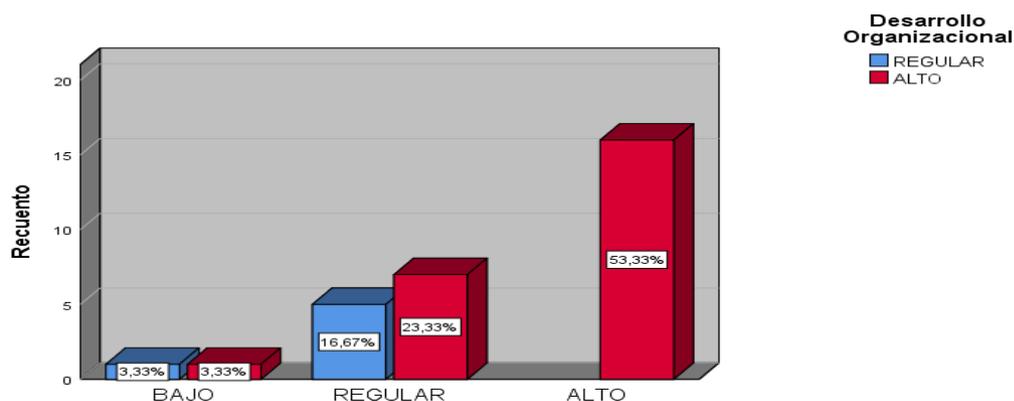
Formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional

		Desarrollo organizacional		
		REGULAR	ALTO	Total
Formulación BAJO de Estrategias	Recuento	1	1	2
	% del total	3,3%	3,3%	6,7%
REGULAR	Recuento	5	7	12
	% del total	16,7%	23,3%	40,0%
ALTO	Recuento	0	16	16
	% del total	0,0%	53,3%	53,3%
Total	Recuento	6	24	30
	% del total	20,0%	80,0%	100,0%

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 15

Formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.



En la tabla 17 y figura 15 se llega a visualizar la d formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional donde el 3,3% (1)es bajo la formulación de estrategias y es regular el desarrollo organizacional, 3,3%(1) es bajo la formulación de estrategias y es alto el desarrollo organizacional, 16,7%(5) es regular la formulación de estrategias y es regular el desarrollo organizacional, 23,3%(7) es regular la formulación de estrategias y es alto el desarrollo organizacional y el 53,3%(16) es alto la formulación de estrategias y es alto el desarrollo organizacional.

Podemos verificar que predomina con el 53,3%, (16) es alto la formulación de estrategias y es alto el desarrollo organizacional en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 18

Implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional

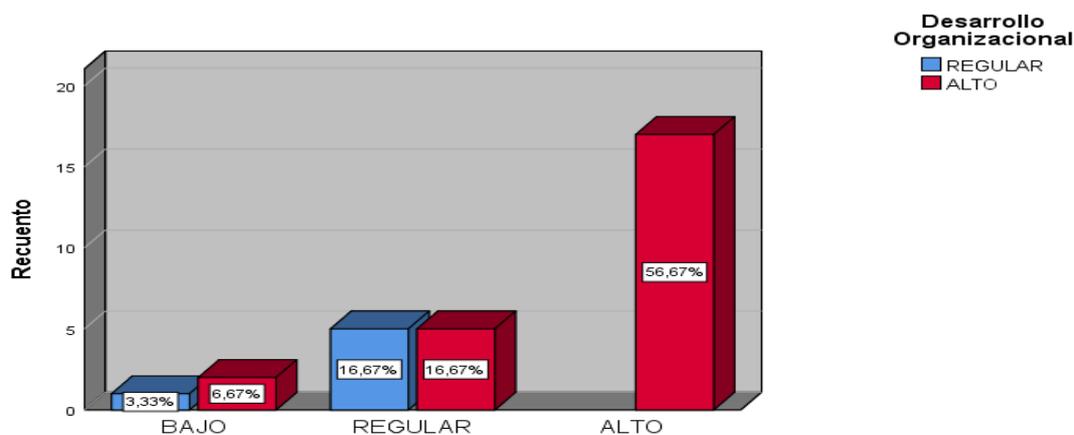
			Desarrollo Organizacional		
			REGULAR	ALTO	Total
Implantación de Estrategias	BAJO	Recuento	1	2	3
		% del total	3,3%	6,7%	10,0%
	REGULAR	Recuento	5	5	10
		% del total	16,7%	16,7%	33,3%
	ALTO	Recuento	0	17	17
		% del total	0,0%	56,7%	56,7%
Total	Recuento	6	24	30	
	% del total	20,0%	80,0%	100,0%	

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 16

Implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional





Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

En la tabla 18 y figura 16 se llega a visualizar la implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional donde el 3,3% (1) es bajo en implantación de estrategias y regular en el desarrollo organizacional, el 6,7% (2) es bajo en implantación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional, 16,7% (5) es regular en implantación de estrategias y regular en el desarrollo organizacional, el 16,7% (5) es regular en implantación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional, el 56,7% (17) es alto en implantación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional. Podemos verificar que predomina con el 56,7%, (17) es alto en implantación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional. en el gobierno regional de Apurímac.

Tabla 19

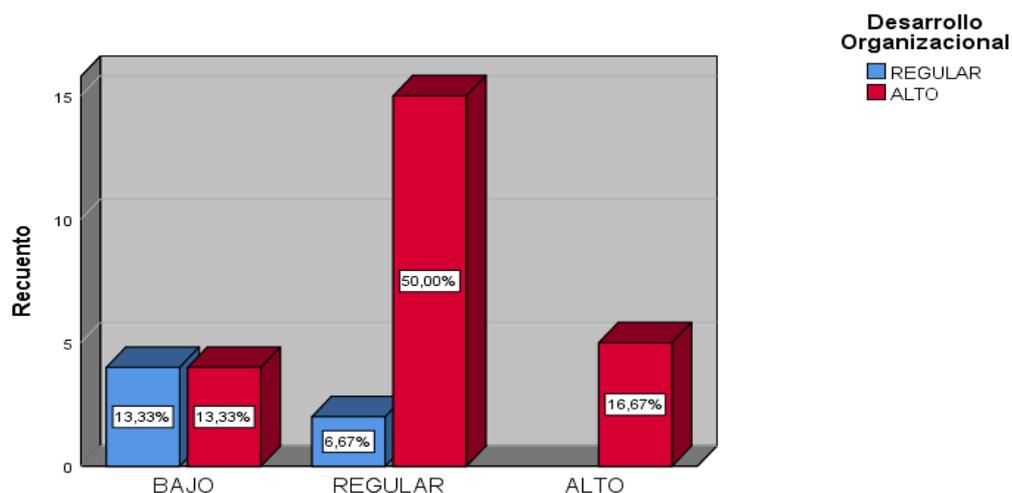
Evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional

		Desarrollo Organizacional			
		REGULAR	ALTO	Total	
Evaluación de estrategias	BAJO	Recuento	4	4	8
		% del total	13,3%	13,3%	26,7%
	REGULAR	Recuento	2	15	17
		% del total	6,7%	50,0%	56,7%
	ALTO	Recuento	0	5	5
		% del total	0,0%	16,7%	16,7%
Total		Recuento	6	24	30
		% del total	20,0%	80,0%	100,0%

Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Figura 17

Evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional



Nota. Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

En la tabla 19 y figura 17, se llega a visualizar la evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional donde el 13,3% (4) es bajo la evaluación de estrategias y regular en el desarrollo organizacional, el 13,3% (4) es bajo la evaluación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional, 6,7% (2) es regular la evaluación de estrategias y regular en el desarrollo organizacional, el 50% (15) es regular la evaluación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional, el 16,7% (5) es alto la evaluación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional en el gobierno regional de Apurímac.

Podemos verificar que predomina con el 50%, (15) es alto la evaluación de estrategias y alto en el desarrollo organizacional. en el gobierno regional de Apurímac

5.2 Contratación de hipótesis

Tabla 20

Shapiro-Wilk de dirección estratégica y desarrollo organización

	Estadístico	Shapiro-Wilk gl	Sig.
Dirección Estratégica	,597	30	,000
Desarrollo Organizacional	,492	30	,000

Nota: Datos obtenidos desde el procesamiento de SPSS.

Tomamos a Shapiro-Wilk porque la muestra es menor a 50 datos en la dirección estratégica y desarrollo organización en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021 observamos que los datos no se distribuyen de una forma normal, la significancia o -p-valor es 0,000 para las 2 variables, es menor que 0,05 para lo cual rechazamos la hipótesis nula y tenemos evidencia estadística para afirmar que procesaremos los datos de correlación con Rho de Spearman.

5.2.1 Contratación de hipótesis general

(Hipótesis Nula) H0: El grado de relación existente no es alto y de tipo positivo entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

(Hipótesis Alternativa) H1: El grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.



Tabla 21

Rho de Spearman de dirección estratégica y relación con el desarrollo organizacional

			Dirección Estratégica	Desarrollo Organizacional
Rho de	Dirección Estratégica	Coeficiente de correlación	1,000	,707**
		Sig. (bilateral) N	30	,000 30
Spearman	Desarrollo Organizaci onal	Coeficiente de correlación	,707**	1,000
		Sig. (bilateral) N	,000 30	30

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Nivel significancia: Se percibe el valor α ($P = 0,000$) que es menor que $0,05$ (5%), lo que nos indica que es significativa, rechazamos la hipótesis nula y tomamos la alterna porque el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Nivel de relación: Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,707 existe una correlación positiva alta, (según la fuente de Hernández) por lo que podemos afirmar que, el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.



5.2.2. Contrastación de la hipótesis específicas

5.2.2.1. Contrastación de la hipótesis específicas 01

- **(Hipótesis nula) H0:** El grado de relación existente no es alto y de tipo positivo entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.
- **(Hipótesis alternativa) H1:** El grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Tabla 22

Rho de Spearman de formulación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional

			Desarrollo Organizacional	Formulación de Estrategias
Rho de Spearman	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,533**
		Sig. (bilateral)	.	,002
	Formulación de Estrategias	N	30	30
		Coeficiente de correlación	,533**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	30	30

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Nivel de significancia: Se percibe el valor α ($P = 002$) que es menor que $0.05(5\%)$, lo que nos indica que es significativa, rechazamos la hipótesis nula y tomamos la alternativa porque el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Nivel de relación: Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,533 existe una correlación positiva moderada, por lo que se puede afirmar que, el grado de relación



existente es alto y de tipo positivo entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

5.2.2.2. Contrastación de la hipótesis específicas 02

- **(Hipótesis nula) H0:** El grado de relación existente no es alto y de tipo positivo entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.
- **(Hipótesis alternativa) H1:** El grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Tabla 23

Rho de Spearman de implantación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.

			Desarrollo Organizacional	Implantación de Estrategias
Rho de Spearman	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,528**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	30	30
	Implantación de Estrategias	Coefficiente de correlación	,528**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	30	30

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS.

Nivel de significancia: Se percibe el valor α ($P = 003$) que es menor que $0.05(5\%)$, lo que nos indica que es significativa, rechazamos la hipótesis nula y tomamos la alternativa por que el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021

Nivel de relación: Como el coeficiente Rho de Spearman es de 0,528 existe una correlación positiva moderada, (según la fuente de Hernández) por lo que podemos afirmar que el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

5.2.2.3. Contrastación de la hipótesis específicas 03

- **(Hipótesis nula) H0:** El grado de relación existente no es alto y de tipo positivo entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.
- **(Hipótesis alternativa) H1:** El grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Tabla 24

Rho de Spearman de evaluación de estrategias y relación con el desarrollo organizacional.

			Desarrollo Organizacional	Evaluación de Estrategias
Rho de Spearman	Desarrollo Organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,443*
		N	30	30
	Evaluación de Estrategias	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,443*	1,000
		N	30	30

Nota. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). Datos obtenidos desde el procesamiento SPSS



Nivel de significancia: Se percibe el valor α ($P = 0.05$) que es menor que 0.05 (5%), lo que nos indica que es significativa, rechazamos la hipótesis nula y tomamos la alternativa porque el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021

Nivel de relación: Como el coeficiente Rho de Spearman es de $0,443$ existe una correlación positiva moderada, (según la fuente de Hernández) por lo que podemos afirmar que el grado de relación existente es alto y de tipo positivo entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

5.3 Discusión

A partir de los hallazgos encontrados, en el presente estudio, donde se ha establecido que, si existe una correlación positiva alta entre la dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, en razón a los resultados estadísticos del coeficiente Rho de Spearman es de $0,707$, siendo ésta una correlación positiva fuerte entre las variables de estudio, por lo cual se acepta la hipótesis general alterna, el nivel de significancia se percibe significativo porque el valor de $P = 0.000$ lo que significa que es menor de 0.05 (5%), lo que permite afirmar que la relación existente es alta y de tipo positivo entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional.

Los resultados hallados en el presente estudio guardan relación con lo obtenido por Tarazona LLacer, Federico (2007) en su trabajo de investigación intitolada “Dirección estratégica de recursos humanos en la administración local española: Propuesta y contraste de un modelo integrado” Los hallazgos de este autor a partir de la investigación realizada concluyen que la Dirección Estratégica como teoría administrativa comprende la realidad de las organizaciones que permiten desarrollar diversas estrategias según los objetivos de la organización.

Asimismo, respecto al primer objetivo específico del presente estudio ha sido establecer el grado de relación que existe entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, se halló que existe una correlación positiva



moderada, en razón a los resultados estadísticos del coeficiente Rho de Spearman de 0,533, siendo ésta una correlación positiva entre las variables de estudio, por lo cual se acepta la hipótesis general alterna, el nivel de significancia se percibe significativo porque el valor de $P = 002$ que es menor q 0.05 (5%), lo que nos indica que es significativa, rechazamos la hipótesis nula y tomamos la alterna. Los resultados hallados tienen similitud lo hallado por Hillcas Zeballos Pele Romario y Hurtado Flores, Pamela (2019) en su tesis intitulada “La Planificación estratégica y el desarrollo organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes - año 2019”. Los resultados a los que se llegó en la investigación ha sido que la planificación estratégica tiene una correlación positiva considerable con el desarrollo organizacional, en la Municipalidad Provincial de Angaraes, 2019. Se obtuvo la T Student con una significancia del 5%, valor del coeficiente de Pearson de $r = 0,874$.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Primera. En cuanto al objetivo general de investigación que se ha planteado que es determinar el grado de relación que existe entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021. Se ha determinado que, si existe una correlación positiva alta, en razón a los resultados estadísticos mediante el coeficiente Rho de Spearman es de 0,707 y el valor de $P = 0.000 < 0.05$, siendo ésta una correlación positiva fuerte entre las variables de estudio. En consecuencia, se puede afirmar que, a mayor eficiencia en la dirección estratégica se percibirá mayor efecto positivo en el desarrollo organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Apurímac.

Segunda. En referencia al primer objetivo específico, donde se ha pretendido establecer el grado de relación que existe entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021. Se ha determinado que, si existe una correlación positiva moderada, en razón a los resultados estadísticos mediante el coeficiente Rho de Spearman es de 0,533 y el valor de $P = 0.002 < 0.05$, siendo ésta una correlación positiva alto entre las variables de estudio. En consecuencia, se puede afirmar que, a mayor eficiencia en la formulación de estrategias se percibirá mayor efecto positivo en el desarrollo organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Apurímac.

Tercera. En referencia al segundo objetivo específico que se ha planteado que es establecer el grado de relación que existe entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021. Se ha determinado que, si existe una correlación positiva moderada, en razón a los resultados estadísticos mediante el coeficiente Rho de Spearman es de 0,528 y el valor de $P = 0.003 < 0.05$, siendo ésta una correlación positiva alto entre las variables de estudio. En consecuencia, se puede afirmar que,



a mayor eficiencia en la implantación de estrategias se percibirá mayor efecto positivo en el desarrollo organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Apurímac.

Cuarta. En referencia al tercer objetivo específico, donde se ha pretendido establecer el grado de relación que existe entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021. Se ha determinado que, si existe una correlación positiva moderada, en razón a los resultados estadísticos mediante el coeficiente Rho de Spearman es de 0,443 y el valor de $P = 0.014 < 0.05$, siendo ésta una correlación positiva alto entre las variables de estudio. En consecuencia, se puede afirmar que, a mayor eficiencia en la evaluación de estrategias se percibirá mayor efecto positivo en el desarrollo organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Apurímac.

6.2 Recomendaciones

Primera. En relación al objetivo principal que es determinar el grado de relación que existe entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, al confirmar que existe un grado de relación significativa entre las variables de estudio, se recomienda que la institución Gobierno Regional de Apurímac, debe considerar empoderamiento de los funcionarios de alto nivel jerárquico, con los conocimientos con respecto a la dirección estratégica y el desarrollo organizacional, y promover la competitividad y desarrollo económico regional, del mismo modo también se recomienda a la comunidad científica y académica tomar en consideración el presente trabajo como base para realizar trabajos de investigación de mayor alcance.

Segunda. En relación al objetivo específico uno que es determinar el grado de relación que existe entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, al confirmar que se relacionan significativamente se recomienda en las organizaciones públicas y privadas deben fortalecer la difusión de la importancia y beneficios que genera en las organizaciones los modelos de gestión y organización, del mismo modo también se recomienda a la comunidad científica e investigación realizar trabajos de investigación con la finalidad de fortalecer las líneas de investigación en las ciencias administrativas.



Tercera. En relación al segundo objetivo específico que es determinar el grado de relación que existe entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, al confirmar que se relacionan significativamente se recomienda que se deben profundizar los conocimientos con respecto a la implantación de estrategias y el desarrollo organizacional, con la finalidad de promover que las organizaciones sean más competitivas, del mismo modo también se recomienda a la comunidad científica e investigación realizar trabajos de investigación tomando como base los resultados del presente trabajo de investigación.

Cuarta. En relación al tercer objetivo específico que es determinar el grado de relación que existe entre la evaluación de la estrategia con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021, al confirmar que se relacionan significativamente se recomienda que la institución de Gobierno Regional de Apurímac, debe incorporar modelos de gestión organizacional, con la finalidad de medir el impacto de lo que se ha planificado, del mismo modo también se recomienda a la comunidad científica y académica tomar en consideración el presente trabajo como base para realizar trabajos de investigación de mayor alcance.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Obtenido de Gestipolis: Valdés Herrera Clemente. (2009, agosto 12). Sistemas de dirección estratégica. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/sistemas-direccion-estrategica/>
- Ronda Pupo, G. A., & Marcane Laserra, J. A. (Junio de 2004). *Researchgate*.
Obtenido de Researchgate:
https://www.researchgate.net/publication/261876061_De_la_estrategia_a_la_direccion_estrategica_a_Modelo_de_Direccion_Estrategica_Integrada_Acercamiento_a_la_complementacion_de_los_niveles_estrategico_tactico_y_operativo_Segunda_parte
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación; introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Ediciones el pasillo S.A.
- Bautista Huaraca, P. (2018). *La Dirección Estratégica y el Desempeño Laboral de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2016*. Tesis para optar grado académico de licenciatura, Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac, Andahuaylas- Perú. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/348>
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Callalli Merino, S. (2018). *Los Roles Gerenciales y su relación con el Compromiso Organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Distrital de Pochuanca-Aymaraes*. Tesis para optar grado académico de Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Apurímac, Abancay- Perú. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/766/T_0476.
- Carrasco Díaz, S. (2006). *Metodología de la investigación científica*. Lima - Perú: San Marcos.
- Carrasco Díaz, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Editorial San Marcos.
- Chiavenato, I. (2013). *Teoría General de la Administración* (8 ed.). México: McGraw-Hill.
Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5649
- Chiavenato, I. (2013). *Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
Obtenido de



- https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5649
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGrawHill.
- Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Comision Economica Para America Latina y el Caribe CEPAL. (Abril de 2009). *CEPLAN*.
Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11272/1/097077095_es.pdf
- Fred, D. (2013). *Conceptos de, Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson.
- French, W., & Bell, C. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Diaz Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigacion: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. Medellin - Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-cesar-vallejo/psicofisiologia/libro-metodologia-de-la-investigacion-conceptos-herramientas-y-ejercicios-practicos-deividavid-fuentes-doria-2020/27767732>
- Guerras Martin, L. A., & Navas Lopez, J. E. (2015). *La Direccion Estrategic de la Empresa, Teoria y Aplicacion*. Madrid- España: Editorial Aranzadi S.A.
- Guizar Montufar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones*. Mexico: MC Graw Hill Education.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hillcas Zeballos, P. R., & Hurtado Flores, P. (2019). *La Planificación Estratégica y el Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Provincial de Angaraes- año 2019*. Tesis para optar



- grado academico de Licenciatura, Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Huancavelica-Peru. Obtenido de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/3132>
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administracion Estrategica: Competitividad y Globalizacion, conceptos y casos*. Mexico: International Thomson Editores.
- Idalberto , C. (2013). *Teoria General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5649
- Idalberto , C. (2013). *Teoría General de la Administración* (8 ed.). Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Idalberto , C. (2013). *Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Idalberto , C. (2013). *Teoría General de la Administración*. (8, Ed.) Mexico: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.ingebook.com/ib/NPcd/IB_BooksVis?cod_primaria=1000187&codigo_libro=5649
- IPE-Instituto Peruano de Economía. (Agosto de 2020). *Indice de Competitividad Regional-INCORE*. Obtenido de [Indice de Competitividad Regional-INCORE: https://incoreperu.pe/portal/index.php](https://incoreperu.pe/portal/index.php)
- James A. F., Stoner; R. Edward, Freeman; Daniel R. Gilbert JR. (2005). *Administracion*. Ciudad de Mexico: Pearson Education.
- Jeffery, H., & Caron, J. (2002). *Fundamentos de la Direccion Estrategica*. España: Internacional Thomson Editores Spain.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2001). *Direccion Estrategica*. Madrid: Prentice Hall.
- Kunts, H., & Cyril, D. (2014). *Administracion Moderna un Analisis de los Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas*. Mexico: Engranex.
- L. Daft , R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional* (6 ed.). Mexico: S.A. de C.V. doi:0-538-87902-5
- Méndez Álvarez, C. E. (2011). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: LIMUSA S.A. de C.Y.
- Mendoza, J. (2015). *Las decisiones Estrategicas*. Mexico: Editorial Continental.



- NU. CEPAL. (Octubre de 2020). *Naciones Unidas: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL*. Obtenido de Naciones Unidas: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46070/6/EE2020_Peru_es.pdf
- Ñaupas Paitan, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá - Colombia: Ediciones Transversal.
- Ortiz Hernández, M. A. (2014). *Desarrollo Organizacional en la Competitividad de las Pymes tanto individual como colectivo*. Tesis para optar grado académico de Licenciatura, Universidad de Sotavento A.C., Veracruz, Coahuila de Zaragoza-México. Obtenido de https://repositorio.unam.mx/contenidos/desarrollo-organizacional-en-la-competitividad-de-las-pymes-tanto-individual-como-colectivo-234356?c=BOJ7Z4&d=false&q=desarrollo_._._organizacional&i=1&v=0&t=search_0&as=0
- Peteraf, T., & Strickland, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Peterf, T., & Strickland, G. (2011). *Administración Estratégica*. México: Novena Edición. Obtenido de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Piedra Mayorga, V. M. (enero de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-desarrollo-organizacional-alternativa-efectiva-de-cambio/#autores>
- Ramírez Borda, R. (2010). *La Gerencia Efectiva y su influencia en la Optimización de Recursos de la Municipalidad Provincial de Abancay, 2010, | Tesis para Licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac*. Repositorio Institucional, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, Abancay. Obtenido de <http://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/301>
- Sabino, C. A. (1986). *El proceso de investigación*. Caracas Venezuela: Panapo.
- Sanchez Ambríz, G. (2009). *El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de Cambio para las Instituciones Documentales*. Espinardo-España: Universidad de Murcia.
- Schermerhorn, H. O. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa, S.A. DE C.V.
- Silvestre Miraya, I., & Huaman Nahula, C. (2019). *Pasos para elaborar la investigación y la redacción de la tesis universitaria*. Lima: Editorial San Marcos E. I.R.I, Editor.



- Slider player*. (2016). Obtenido de Slider playe: <https://slideplayer.es/slide/9505225/>
- Souto Anido, L. (29 de setiembre de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-que-es-proceso-estrategia-empresarial-tipos/#autores>
- Sumaran Santamaria, Y. (2018). *Direcion Estrategica y Talento Humano en la Direccion Regional de Salud, Ucayali-2018*. Tesis para optar grado academico de Maestria, Universidad Cesar Vallejo, Ucayali, Pucallpa- Peru. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/26427>
- Tarazona LLacer, F. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos en la Administración local española: Propuesta y contraste de un modelo integrado*. Tesis para optar el grado academico de Doctorado, Universitat de Valencia, Valencia - España. Obtenido de <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/15157/tarazona.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2013). *Administracion Estrategica y Politicas de Negocios*. Mexico: Pearson Educacion.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de Consistencia: Dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Métodos y técnicas
<p>Problema principal: ¿Qué grado de relación existe entre la dirección estratégica y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre la formulación de estrategias y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre la implantación de estrategias y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?</p> <p>¿Qué grado de relación existe entre la evaluación de estrategias y el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el grado de relación que existe entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Establecer el grado de relación que existe entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.</p> <p>Establecer el grado de relación que existe entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.</p> <p>Establecer el grado de relación que existe entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.</p>	<p>Hipótesis general: El grado de correlación existente es de tipo positiva y considerable entre la dirección estratégica con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>Existe una correlación positiva considerable entre la formulación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.</p> <p>Existe una correlación positiva considerable entre la implantación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.”</p> <p>Existe una correlación positiva considerable entre la evaluación de estrategias con el desarrollo organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.”</p>	<p>Dirección estratégica</p> <p>Desarrollo organizacional</p>	<p>Formulación de estrategias</p> <p>Implantación de estrategias</p> <p>Evaluación de estrategias</p> <p>Competencias del personal</p> <p>Procesos de la organización</p> <p>Cambio organizacional</p>	<p>Declaración de misión, visión y valores</p> <p>Diagnóstico del contexto externo</p> <p>Diagnóstico del contexto interno</p> <p>Establecimientos de objetivos</p> <p>Generación, evaluación y selección de estrategias</p> <p>Implantación de estrategias maestras</p> <p>Implantación de estrategias de negocio</p> <p>Implantación de estrategias gerencial</p> <p>Evaluación y seguimiento del desempeño de estrategias</p> <p>Motivaciones del personal</p> <p>Desempeño del personal</p> <p>Relaciones del personal</p> <p>Comunicación</p> <p>Gestión de capacidades</p> <p>Gestión de recursos</p> <p>Perspectivas del entorno externo</p> <p>Innovación organizacional</p> <p>Adaptabilidad</p>	<p>Diseño de investigación: no experimenta, transversal correlacional</p> <p>Nivel de investigación: correlacional.</p> <p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Método de investigación: deductivo hipotético</p> <p>Población 30 personas</p> <p>Técnica: Encuestas</p> <p>Instrumento: Cuestionario por encuesta</p> <p>Procesamiento de datos: Codificación y tabulación de datos</p> <p>Análisis e interpretación de datos: Estadística descriptiva</p> <p>Presentación de datos: Cuadros, tablas estadísticas</p>



Anexo 02: Cuestionario encuesta

Estimado Sr./Sra. la presente encuesta es para desarrollar el trabajo de investigación denominado “**Dirección Estratégica y Desarrollo Organización en el Gobierno Regional de Apurímac, año 2021**”, Recurrirnos a usted, y de forma encarecida facilitarnos de una real información que permitirá tener un justo conocimiento de la verdadera realidad. De antemano; agradecimiento por su valiosa colaboración.

Indicaciones: En cada pregunta tendrá cinco alternativas para responder, marque usted con un aspa “X” la respuesta que considere se ajusta más a la realidad, del menos importante al más importante.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	siempre
N= 1	CN= 2	AV= 3	CS= 4	S= 5

I. Datos Generales

Genero: a) Femenino () b) Masculino ()	Edad: a) Menos de 30 () b) Entre 31 a 41 años () c) Mas de 41 años ()	Cargo: a) Gerente () b) Jefe de Área () c) Sub Gerente () c) Director ()
Modalidad de contratación: a) Cargo de confianza () b) Concurso Publico ()	Tiempo de servicio: a) Menos de 1 año () b) Entre 1 año a 2 años () c) más de 2 años ()	Cantidad de personal a cargo: a) Menos de 10 () b) Entre 11 a 20 () c) Mas de 21 ()

II. Dirección Estratégica

Nº	Dimensión/ Ítem	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	¿La institución cuenta dentro de su plan estratégico definido la misión, visión y valores institucionales, debidamente actualizados?					
2	¿La institución cuenta con el análisis externo debidamente actualizado para realizar su plan estratégico?					
3	¿La institución cuenta con el análisis interno debidamente actualizado para realizar su plan estratégico?					
4	¿Usted tiene conocimiento que el plan estratégico institucional contiene definido los objetivos estratégicos?					
5	¿Usted tiene conocimiento que se realiza una evaluación y selección de las estrategias para incorporar en el PEI?					
	Implantación de estrategias					
6	¿Usted concreta la implantación de estrategias para lograr los objetivos maestros de la institución?					
7	¿Usted concreta la implantación de estrategias para lograr los objetivos competitivos de la institución?					
8	¿Usted concreta la implantación de estrategias para lograr los objetivos de las áreas de la institución?					
	Evaluación de estrategias					
9	¿Se realizan evaluación y seguimiento post a la implantación de las estrategias de la institución?					
10	¿La institución redefine, cambia las políticas y estrategias; con referencia a las exigencias del entorno?					

III. Desarrollo Organizacional

Nº	Dimensión/ Ítem	Valoración				
		1	2	3	4	5
	Competencias del personal					
1	¿Usted con frecuencia motiva su personal en base al cumplimiento de los objetivos de la institucionales?					
2	¿Usted con frecuencia emprende acciones de evaluación de desempeño de su personal en base a las tareas y objetivos institucionales logrados?					
3	¿Usted con frecuencia emprende acciones de colaboración con su personal para que realicen labores colaborativas en equipos de trabajo?					
	Procesos de la organización					
4	¿Usted con frecuencia emprende acciones de coordinación y comunicación de manera eficiente entre su personal a su cargo?					
5	¿considera usted que la implementación de las tecnologías de información en su institución satisface las necesidades del personal y los usuarios?					
6	¿Considera usted que la gestión de recursos humanos y materiales de su institución están adecuados al contexto actual?					
	Cambio Organizacional					
7	¿Usted con frecuencia toma las decisiones como resultado del análisis y comprensión del entorno que le rodea a la institución?					
8	¿Considera Usted que existe la predisposición del personal de su institución por asumir retos que impliquen cambios organizacionales?					
9	¿Considera Usted que en su institución el personal cuenta con la capacidad de flexibilidad para adaptarse a los nuevos cambios que se generan en el entorno próximo de su institución?					

Anexo 03: Validación del instrumento a través de expertos

Ficha de Validación

Datos del Experto: Dr. Freddy Vega Loayza

Título de la Investigación: "Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021"

- **Objetivo:** Determinar el grado de relación que existe entre la Dirección Estratégica con el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Unidad de análisis: personal directivo del Gobierno Regional de Apurímac.

Investigador: Bach. José Luis Segovia Zela

Instrumento: Cuestionario de encuesta.

Nº	Evidencias	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad					X
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
Total			a	B	c	d	e

Coefficiente de Validación: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 3+20+25/50 = 0,96 = 96\%$

Nota: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$.

Abancuy, 17 de julio del 2021



Sello y firma del experto

Ficha de Validación

Datos del Experto: Mag. María Patricia Lima Bendezú

Título de la Investigación: "Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021"

- **Objetivo:** Determinar el grado de relación que existe entre la Dirección Estratégica con el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Unidad de análisis: personal directivo del Gobierno Regional de Apurímac.

Investigador: Bach. José Luis Segovia Zela

Instrumento: Cuestionario de encuesta.

Nº	Evidencias	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de las variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia					X
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
Total			a	b	c	d	e

Coefficiente de Validación: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = 3+20+20/50 = 0.86 = 86\%$

Nota: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 21 de setiembre del 2023



M.Sc. María Patricia Lima Bendezú
DOCENTE

Sello y firma del experto

FICHA DE VALIDACIÓN

Datos del Experto: Mg. David Barrial Acosta

Título de la Investigación: "Dirección Estratégica y el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021"

Objetivo: Determinar el grado de relación que existe entre la Dirección Estratégica con el Desarrollo Organizacional en el Gobierno Regional de Apurímac, Año 2021.

Unidad de análisis: personal directivo del Gobierno Regional de Apurímac.

Investigador: Bach. José Luis Segovia Zela

Instrumento: Cuestionario de encuesta.

N°	Evidencias	Indicadores	Valoración				
			1	2	3	4	5
01	Operacionalización de la variables	Metodología				X	
02	Pertinencia de reactivos	Coherencia				X	
03	Cantidad de reactivos para medir variable	Suficiencia				X	
04	Basados en aspectos teóricos de la variable	Consistencia					X
05	Expresado en hechos perceptibles	Objetividad				X	
06	Adecuado para los sujetos de estudio	Oportunidad					X
07	Formulado con lenguaje apropiado	Claridad				X	
08	Acorde al avance de la ciencia y tecnología	Actualidad			X		
09	Muestra una organización lógica	Organización				X	
10	Calidad de instrucciones	Calidad					X
Total			a	b	c	d	e

Coefficiente de Validación: $C = (a+b+c+d+e) / 50 = (3+24+15) / 50 = 0.84 = 84\%$

Nota: El instrumento se considera válido cuando el promedio del Coeficiente (C) otorgado por los tres expertos es $\geq 70\%$

Abancay, 14 de julio de 2021


 UNIVERSIDAD NACIONAL
 MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

 Mg. David Barrial Acosta
 DOCENTE

Sello y firma del experto

Anexo 04: Alfa de Cronbach

Tabla 25

Procesamiento de datos estadísticos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

Nota. Dato obtenido del SPSS -Elaboración propia

Tabla 26

Alfa de Cronbach de dirección estratégica y desarrollo organización

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,919	19

Nota. Dato obtenido del SPSS -Elaboración propia.



Anexo 05: Procesamiento de Datos

Nº	Variable 1: Direccion Estrategica														Variable 2: Desarrollo Organizacional											Datos Generales								
	Formulacion de Estrategias						Implantacion de Estrategias				Evaluacion de Estrategias				Competencias del Personal				Procesos de la Organización				Cambio Organizacional			G	E	C	MC	TS	CPC	DIX		
	P1	P2	P3	P4	P5	D1X	P6	P7	P8	D2X	P9	P10	D2X	DTX	P1	P2	P3	D2Y	P4	P5	P6	D2Y	P7	P8	P9								D3Y	DTY
1	5	5	5	5	4	24	5	5	5	15	5	5	10	49	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45	2	2	2	1	3	2	12
2	2	2	3	3	4	14	3	3	3	9	3	3	6	29	2	2	4	8	4	1	1	6	4	4	4	12	26	1	3	4	2	2	1	13
3	5	5	5	5	5	25	4	4	5	13	5	4	9	47	5	5	5	15	5	4	5	14	5	5	4	14	43	2	3	1	1	1	2	10
4	2	2	2	4	2	12	3	3	3	9	2	2	4	25	5	5	5	15	5	4	4	13	5	5	5	15	43	2	3	2	1	3	3	14
5	4	4	4	4	3	19	5	5	5	15	5	5	10	44	4	4	5	13	5	3	3	11	4	4	4	12	36	2	2	4	1	3	1	13
6	3	3	3	4	4	17	4	4	5	13	4	4	8	38	5	5	5	15	4	5	4	13	5	4	4	13	41	2	2	4	1	1	3	13
7	4	3	3	4	3	17	4	4	3	11	3	3	6	34	5	4	5	14	4	4	4	12	5	4	3	12	38	2	3	4	1	2	3	15
8	5	4	3	3	1	16	2	2	2	6	2	3	5	27	4	3	4	11	3	4	3	10	4	2	2	8	29	1	3	4	1	3	2	14
9	3	2	3	4	3	15	4	3	4	11	3	4	7	33	4	4	3	11	4	3	4	11	3	4	3	10	32	1	3	4	1	3	3	15
10	3	3	4	3	5	18	3	3	4	10	2	2	4	32	3	3	4	10	4	2	2	8	3	4	4	11	29	1	2	4	1	3	2	13
11	5	4	4	4	4	21	3	3	3	9	3	3	6	36	4	5	5	14	4	5	4	13	4	4	4	12	39	1	2	4	1	2	3	13
12	5	4	4	5	4	22	4	4	4	12	4	4	8	42	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	3	11	35	2	2	1	1	2	3	11
13	5	4	4	5	4	22	5	5	4	14	3	3	6	42	5	5	5	15	5	3	4	12	5	4	4	13	40	2	3	1	1	1	3	11
14	4	3	4	3	4	18	4	4	4	12	4	4	8	38	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45	2	2	1	1	3	3	12
15	5	3	3	5	5	21	4	4	4	12	4	5	9	42	5	4	4	13	4	4	4	12	4	4	4	12	37	2	3	1	1	3	3	13
16	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	5	4	9	49	4	5	5	14	5	4	4	13	5	4	4	13	40	2	3	1	1	1	3	11
17	5	4	4	5	5	23	2	2	2	6	3	5	8	37	5	4	5	14	5	4	3	12	5	5	5	15	41	2	3	3	1	3	1	13
18	5	3	3	5	5	21	5	5	5	15	4	3	7	43	5	5	5	15	5	4	4	13	5	4	4	13	41	1	2	3	1	3	2	12
19	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	1	2	3	43	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	44	2	3	3	1	1	2	12
20	3	4	5	5	5	22	3	4	5	12	4	4	8	42	5	5	5	15	4	5	4	13	5	4	3	12	40	1	2	3	1	1	2	10
21	5	5	5	5	5	25	5	5	5	15	1	2	3	43	5	5	5	15	5	5	4	14	5	5	5	15	44	2	3	3	1	1	2	12
22	5	5	5	3	4	22	5	5	5	15	3	5	8	45	5	3	5	13	5	5	5	15	3	4	4	11	39	2	3	3	1	1	3	13
23	4	3	3	4	4	18	2	2	2	6	2	3	5	29	4	5	5	14	4	2	3	9	4	4	4	12	35	2	2	3	1	2	2	12
24	5	5	5	5	4	24	5	5	5	15	4	3	7	46	5	4	5	14	5	4	5	14	4	4	5	13	41	2	3	3	1	2	3	14
25	4	3	4	4	4	19	4	4	3	11	4	4	8	38	4	4	3	11	4	4	3	11	4	4	4	12	34	2	3	3	1	2	3	14
26	5	5	5	5	5	25	4	5	5	14	4	4	8	47	5	4	5	14	5	5	4	14	5	4	5	14	42	2	3	3	1	1	1	11
27	5	5	5	5	4	24	5	5	5	15	4	4	8	47	5	4	4	13	5	4	4	13	4	5	4	13	39	2	2	3	1	3	3	14
28	4	4	3	4	4	19	3	3	3	9	3	2	5	33	3	3	4	10	4	3	3	10	4	3	4	11	31	2	3	3	2	3	1	14
29	4	3	4	4	4	19	4	4	3	11	4	3	7	37	5	5	5	15	5	4	3	12	4	5	5	14	41	2	2	3	1	3	3	14
30	3	2	2	2	2	11	4	4	3	11	2	2	4	26	4	4	4	12	4	4	2	10	4	2	3	9	31	2	3	3	1	2	2	13

Datos Generales									
Valoracion Cuestionario de Investigacion/ Escala de Likert		Genero	Edad	Cargo	Modalidad de Contratacion	Tiempo de Servicio	Cantidad de Personal a cargo		
Nunca	1	Femenino	Menos de 30 años	Gerente	Cargo de Confianza	Menos de 1 año	Menos de 10		
Casi Nunca	2		Entre 31 a 41 años	Jefe de area		Entre 1 año a 2 años	Entre 11 a 20		
A veces	3	Masculino	Mas de 41 años	Sub Gerente	Concurso Publico	Mas de 2 años	Mas de 20		
Casi Siempre	4			Director					
Siempre	5								

