



**UNIVERSIDAD ANDINA**

**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL  
DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL  
CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO  
REGIONAL PUNO AÑO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**JULIACA - PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD ANDINA**  
**NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**  
**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL**  
**DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL**  
**CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO**  
**REGIONAL PUNO AÑO 2024**

**TESIS PRESENTADA POR:**

**Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING**

**APROBADA POR EL JURADO REVISOR:**

**PRESIDENTE**

:   
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

**PRIMER MIEMBRO**

:   
Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

**SEGUNDO MIEMBRO**

:   
Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA

**ASESOR DE TESIS**

:   
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 – UNESCO)



## UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"

### RESOLUCIÓN N.º 1312-2024-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 03 de diciembre de 2024

#### VISTOS:

El Expediente N° 2024-CU-17259 de fecha 27-11-2024 de YESICA HUAQUISTO VILCA, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación, para rendir el examen de sustentación y defensa de la tesis titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

#### CONSIDERANDO:

**Que**, de conformidad con el artículo 8º, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

**Que**, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Y estando**, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28º del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO** para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **YESICA HUAQUISTO VILCA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS** para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- \* PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- \* 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- \* 2do. MIEMBRO : Mg. PERCY GONZALO PUMA PUMA
- \* ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

**ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA** de sustentación como se detalla:

- \* Lugar : salón de Grados y Títulos
- \* Fecha : miércoles 04 de diciembre de 2024
- \* Hora : 08:00 am

**ARTICULO CUARTO. – DISPONER** que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretarías Académicas y Administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
*Benigno Callata Quispe*  
Dr. Benigno Callata Quispe  
DECANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



## RESOLUCIÓN N° 482-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 04 de octubre 2024

### VISTOS:

El Expediente: 2024-CU-13292 de fecha 18 de setiembre de 2024, del **Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing.

### CONSIDERANDO:

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024**, conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS)**, para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024**, presentado por el (la) **Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR**, como ASESOR al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER**, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Sr. S. Leopoldo Aguirre Pinto  
DIRECTOR

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)

Oficina FCA (1)



## RESOLUCIÓN N° 140-2024-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 13 de mayo de 2024

### **VISTOS:**

El Expediente: **2023-013178** de fecha 22 de diciembre de 2023, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing.

### **CONSIDERANDO:**

**Que**, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

**Que**, el (la) **Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024**, conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en Administración y Marketing.

**Que**, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

**Que**, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

**Que**, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración y Marketing, corroboró la propuesta del ASESOR Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

**Estando**, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

### **SE RESUELVE:**

**ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**, titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024**, presentado por el (la) **Bach. YESICA HUAQUISTO VILCA**, en virtud de los considerandos expuestos.

**ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER**, como ASESOR al **Dr. LEOPOLDO W. CONDORI CARI**.

**ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER** que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
DIRECCIÓN  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN  
JULIACA - PUNO  
Dr. S. S. Lactimaco Aguilar Pinto  
DIRECTOR  
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:  
- Decanatura  
- Interesado (1)  
- Archivo FCA (1)



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024

### INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

22%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS


1	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	7%
2	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.autonomadeica.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	docplayer.es Fuente de Internet	1%
6	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
7	docs.google.com Fuente de Internet	1%



### Metadatos complementarios - UANCV

TÍTULO DE LA TESIS	
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024</b>	
<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	YESICA HUAQUISTO VILCA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74359978
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0001-5959-1947">https://orcid.org/0009-0001-5959-1947</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento de identidad	DNI:
Número de documento de identidad	02389341
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2372-6720">https://orcid.org/0000-0003-2372-6720</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	BENIGNO CALLATA QUISPE
Tipo de documento	DNI:
Número de documento de identidad	01693080
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI:
Número de documento de identidad	02145441

66

<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	PERCY GONZALO PUMA PUMA
Tipo de documento	DNI:
Número de documento de identidad	02374215
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	Administración pública (5909 – UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	<p>País: Perú            Departamento: Puno            Provincia: Puno            Distrito: Puno            Lugar: Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del Gobierno Regional Puno            Coordenadas:            Latitud: -15.8392902 -70.019733            Longitud: 15.8367244 70.0266266</p>  <p><a href="https://www.google.com.pe/maps/">https://www.google.com.pe/maps/</a></p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Obligatorio. Ejemplo: Setiembre 2023 – Agosto 2024
URL de disciplinas OCDE	Administración pública <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02</a>
<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford</a> <a href="https://concytec-pe.github.io">(concytec-pe.github.io)</a> - Librería	Administración pública <a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00</a>



UNIVERSIDAD ANDINA  
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

Dr. Sc. S. L. Lemaco Aguilar Pinto

<http://repositorio.uancv.edu.pe/>



### DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo YESICA HUAQUISTO VILCA identificado con DNI Nro 74359978 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

#### ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación,  Trabajo Académico denominada:

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 26 de Diciembre del 2024

  
-----  
FIRMA ASESOR

  
-----  
FIRMA TESISISTA



Huella



## DEDICATORIA

A mi madre. Esta tesis es fruto de tu constante apoyo y sacrificio a lo largo de mi camino académico. Tus palabras de ánimo y tu ejemplo han sido una fuente continua de inspiración. Por cada día de trabajo incansable y cada muestra de amor que me brindaste, te amo profundamente, y este es mi modo de agradecer todo lo que has hecho por mí. A mis hermanos, también les debo un agradecimiento especial, por estar siempre a mi lado, brindándome apoyo en cada momento. Han sido un pilar fundamental, y su presencia constante me ha dado la fuerza para superar cada obstáculo en el camino. Gracias por estar ahí siempre que los he necesitado y por hacer que este viaje sea más significativo.



## AGRADECIMIENTO

El Dr. Condori Cari Leopoldo Wenceslao, mi asesor de tesis, fue esencial para mi trabajo, brindándome claridad académica y motivación en momentos de duda. Agradezco su constante apoyo, paciencia y experiencia. Mi confianza en mí me ayudó a superar los desafíos. Agradezco a mi madre, Juana Vilca Ccori, por su amor incondicional y apoyo constante, junto con mi familia, la fuerza que me ha permitido seguir este camino ha sido su confianza. En momentos difíciles, agradezco el apoyo y las palabras de aliento de mis hermanos Ubaldino, Lidia y Luz Deysi, sin su ayuda, este éxito no habría sido posible. Agradezco la oportunidad en la Universidad Andina Néstor Cáceres Velázquez para mi desarrollo académico y profesional. Agradezco la compañía y apoyo de mis amigos que me ayudaron a mantener la calma en los momentos más difíciles de este proceso. Gracias a todos por ser parte de este viaje.



## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN .....	xiii

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Delimitación de la investigación.....	4
1.2.1. Delimitación espacial.....	4
1.2.2. Delimitación social.....	5
1.2.3. Delimitación temporal .....	5
1.3. Formulación del problema .....	5
1.3.1. Problema general .....	5
1.3.2. Problemas específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.4.1. Justificación teórica .....	6
1.4.2. Justificación práctica.....	6
1.4.3. Justificación metodológica.....	6

### CAPÍTULO II

#### OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	8
----------------------------	---



2.2. Objetivos específicos..... 8

**CAPITULO III**

**MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

3.1. Antecedentes de la investigación ..... 9  
3.1.1. Antecedentes internacionales..... 9  
3.1.2. Antecedentes nacionales..... 14  
3.1.3. Antecedentes locales..... 21  
3.2. Bases teóricas ..... 24  
3.2.1. Planificación estratégica ..... 24  
3.2.2. Desempeño laboral..... 73  
3.3. Marco conceptual ..... 107  
3.3.1. Adaptar ..... 107  
3.3.2. Cabalidad ..... 107  
3.3.3. Capacidad ..... 107  
3.3.4. Crear..... 108  
3.3.5. Decisión ..... 108  
3.3.6. Desarrollo ..... 108  
3.3.7. Detalles..... 108  
3.3.8. Idea..... 108  
3.3.9. Innovar..... 109  
3.3.10. Liderar ..... 109

**CAPITULO IV**

**HIPÓTESIS**

4.1. Hipótesis general ..... 110  
4.2. Hipótesis específicas ..... 110  
4.3. Variables..... 111



4.4.	Operacionalización de variables .....	112
------	---------------------------------------	-----

## CAPITULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.	Enfoque de la investigación .....	113
5.2.	Método aplicado en la investigación .....	113
5.3.	Tipo de investigación .....	113
5.4.	Nivel de investigación .....	114
5.5.	Diseño de investigación .....	114
5.6.	Población y muestra .....	114
5.6.1.	Población .....	114
5.6.2.	Muestra .....	115
5.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	116
5.7.1.	Técnicas de la investigación .....	116
5.7.2.	Instrumentos de la investigación .....	116
5.8.	Validez y confiabilidad del instrumento de investigación .....	116
5.8.1.	Validez de los instrumentos .....	116
5.8.2.	Confiabilidad de los instrumentos .....	117
5.9.	Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis .....	117
5.10.	Proceso de la prueba de hipótesis .....	118
5.10.1.	Hipótesis general .....	118
5.10.2.	Hipótesis específicas 1 .....	119
5.10.3.	Hipótesis específicas 2 .....	121
5.10.4.	Hipótesis específicas 3 .....	122

## CAPITULO VI

### RESULTADOS

6.1.	Presentación, análisis e interpretación de datos .....	125
------	--	-----



6.1.1. Correlación general .....	126
6.1.2. Correlaciones específicas 1 .....	127
6.1.3. Correlaciones específicas 2 .....	128
6.1.4. Correlaciones específicas 3 .....	130
6.2. Discusión de resultados .....	131
CONCLUSIONES .....	135
RECOMENDACIONES .....	137
REFERENCIAS .....	139
ANEXOS .....	156
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	157
Anexo 2: Matriz de datos .....	159
Anexo 3: Instrumento .....	162
Anexo 4: Validación del instrumento .....	164
Anexo 5: Evidencia de recojo de datos .....	165



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b>	Operacionalización de variables .....	112
<b>Tabla 2</b>	Estadístico de confiabilidad.....	117
<b>Tabla 3</b>	Prueba de normalidad.....	117
<b>Tabla 4</b>	Resultado de la prueba de hipótesis general .....	119
<b>Tabla 5</b>	Resultado de la prueba de hipótesis específica 1 .....	120
<b>Tabla 6</b>	Resultado de la prueba de hipótesis específica 2.....	122
<b>Tabla 7</b>	Resultado de la prueba de hipótesis específica 3.....	123
<b>Tabla 8</b>	Análisis correlacional.....	125
<b>Tabla 9</b>	Resultado de la correlación general.....	126
<b>Tabla 10</b>	Resultado de la correlación específica 1 .....	127
<b>Tabla 11</b>	Resultado de la correlación específica 2.....	129
<b>Tabla 12</b>	Resultado de la correlación específica 3.....	130



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Resultado de la correlación general.....	126
<b>Figura 2</b>	Resultado de la correlación específica 1.....	128
<b>Figura 3</b>	Resultado de la correlación específica 2.....	129
<b>Figura 4</b>	Resultado de la correlación específica 3.....	131



## RESUMEN

Se llevó a cabo un estudio cuyo propósito central fue identificar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del Gobierno Regional de Puno en el año 2024. Asimismo, se definieron tres objetivos específicos enfocados en analizar la relación entre cada una de las dimensiones de la planificación estratégica y el desempeño laboral. Para ello, se empleó un muestreo censal aplicado al proyecto en mención. En cuanto a la metodología, la investigación se abordó desde un enfoque cuantitativo, con un método hipotético-deductivo, de nivel correlacional y con un diseño no experimental. Se utilizó un cuestionario como herramienta para recopilar información sobre los informes de los trabajadores. Los resultados mostraron una correlación positiva muy alta, con un 95.5% de nivel de confianza entre la planificación estratégica y el desempeño laboral. En términos generales, se concluyó que, según el coeficiente de correlación de Spearman ( $R=0.955$ ), existe una relación positiva y muy fuerte entre ambas variables. Además, de acuerdo con la prueba de hipótesis, el valor  $p$  obtenido fue de 0.000, inferior al nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), lo que llevó a rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

**Palabras claves:** Planificación, estratégica, desempeño, laboral, trabajadores.



## ABSTRACT

The main purpose of this study was to identify the relationship between strategic planning and the work performance of the workers of the Special Project for South American Camelids of the Regional Government of Puno in the year 2024. Three specific objectives were also defined, focused on analyzing the relationship between each of the dimensions of strategic planning and work performance. For this purpose, a census sampling applied to the project in question was used. Regarding the methodology, the research was approached from a quantitative approach, with a hypothetical-deductive method, at a correlational level and with a non-experimental design. A questionnaire was used as a tool to collect information on workers' reports. The results showed a very high positive correlation, with a 95.5% confidence level between strategic planning and job performance. In general terms, it was concluded that, according to Spearman's correlation coefficient ( $R=0.955$ ), there is a positive and very strong relationship between both variables. Furthermore, according to the hypothesis test, the p-value obtained was 0.000, lower than the significance level of 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), which led to reject the null hypothesis ( $H_0$ ) and accept the alternative hypothesis ( $H_1$ ).

**Key words:** Planning, strategic, performance, labor, workers.



## INTRODUCCIÓN

El estudio de la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral fue fundamental para identificar diferentes estrategias de trabajo para los empleados del Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del gobierno regional de Puno. Al analizar cómo se interrelacionan estas dos variables, se buscó resaltar aspectos concretos que puedan ayudar a comprender esta conexión, así como generar conocimiento que sirva para implementar intervenciones e iniciativas que optimicen tanto la planificación estratégica como el rendimiento laboral de los trabajadores.

La investigación se estructuró en varios capítulos, cada uno de los cuales aborda aspectos clave del estudio. En el Capítulo I, se destacó la problemática que motiva la investigación, incluyendo la formulación del problema principal y los problemas específicos que emergen del mismo. Se justifica la investigación, se plantean los objetivos tanto generales como específicos, y se discute la importancia y el alcance de la misma. Además, se abordan las limitaciones y delimitaciones del estudio, se presentan las hipótesis generales y específicas, y se definen las variables e indicadores relevantes para el análisis. El Capítulo II se centra en el marco teórico de la investigación, que incluye antecedentes relevantes y las bases teóricas que sustentan el estudio, así como un marco conceptual que permite contextualizar las variables investigadas. En el Capítulo III, se detalla la metodología utilizada en la investigación. Se describe la población objeto de estudio y la muestra seleccionada, así como las técnicas e instrumentos empleados para la recolección de datos. También se discute la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, junto con el diseño estratégico aplicado para la prueba de hipótesis. El Capítulo IV presenta los



resultados obtenidos a partir de las correlaciones y las pruebas de hipótesis, así como una discusión exhaustiva sobre estos resultados. Se incluyen conclusiones que sintetizan los hallazgos del estudio y recomendaciones que pueden ser útiles para futuras investigaciones o intervenciones. Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas a lo largo del estudio, que respaldan la investigación y proporcionan un contexto más amplio sobre el tema. Este enfoque metodológico y estructurado permite no solo entender la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral, sino también ofrecer un marco útil para mejorar las prácticas dentro del proyecto en cuestión.



## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Planteamiento del problema

A nivel global, las empresas que no cuentan con una planificación estratégica sólida y adaptable tienden a experimentar un bajo desempeño laboral, manifestado en la falta de alineación entre los objetivos organizacionales y las tareas diarias, baja motivación y compromiso de los empleados, y una mayor rotación de personal. Esto se ve reflejado en estudios que han demostrado cómo las organizaciones que implementan una planificación estratégica efectiva suelen tener un rendimiento superior en comparación con aquellas que no lo hacen, tanto en términos de productividad como de satisfacción laboral.

Sin embargo, la implementación efectiva de la planificación estratégica enfrenta varios desafíos, como la resistencia al cambio, la falta de comunicación clara y la insuficiencia de recursos para ejecutar las estrategias planificadas. Estos obstáculos no solo afectan a las empresas en países en desarrollo, donde la infraestructura y los sistemas de gestión pueden ser menos maduros, sino también a aquellas en economías avanzadas que luchan por mantenerse competitivas en un entorno volátil.



El problema se agrava por la falta de formación y desarrollo profesional continuo en muchas organizaciones, lo que limita la capacidad de los empleados para adaptarse a las nuevas estrategias y tecnologías. Este desajuste entre la planificación estratégica y el desempeño laboral no solo afecta a la competitividad de las empresas, sino que también tiene implicaciones significativas en la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que a su vez repercute en la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. Uno de los problemas más destacados es la falta de integración y alineación entre la planificación estratégica y la operación diaria de las empresas. A menudo, las estrategias se diseñan en niveles altos de la organización sin una adecuada comunicación y participación de los empleados en su desarrollo e implementación. Esto genera una desconexión entre los objetivos estratégicos y las actividades cotidianas de los trabajadores, afectando la productividad y la eficiencia operativa.

Además, en muchas organizaciones peruanas, la planificación estratégica se ve limitada por una cultura organizacional que prioriza la inmediatez y la resolución de problemas a corto plazo sobre la planificación a largo plazo. Esta visión cortoplacista puede llevar a la falta de continuidad en la ejecución de los planes estratégicos, lo que, a su vez, genera incertidumbre y desmotivación entre los empleados, quienes no ven reflejado su trabajo en el logro de los objetivos organizacionales.

El problema se agrava en el sector público, donde la burocracia y los cambios políticos frecuentes pueden interrumpir o retrasar la implementación de planes estratégicos, afectando la eficiencia y la calidad del servicio. En el sector privado, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la falta



de recursos y de capacidades gerenciales para desarrollar y ejecutar planes estratégicos sólidos también representa un obstáculo significativo.

Este desajuste entre la planificación estratégica y el desempeño laboral en Perú no solo afecta la competitividad y el crecimiento de las organizaciones, sino que también tiene implicaciones en la satisfacción y el compromiso de los empleados, quienes pueden sentirse desmotivados y desalineados con los objetivos de la empresa. En un mercado laboral cada vez más competitivo y exigente, las organizaciones que no logran superar estos desafíos corren el riesgo de perder talento clave y de ver comprometido su desempeño a largo plazo.

En la región de Puno, Perú, la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral enfrenta desafíos únicos, influenciados por factores socioeconómicos, culturales y geográficos específicos de la zona. Puno, caracterizado por su diversidad cultural y su economía predominantemente rural, presenta un entorno empresarial donde la implementación de planes estratégicos efectivos se ve obstaculizada por varias barreras.

Uno de los principales problemas es la limitada capacidad de muchas organizaciones en Puno, especialmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), para desarrollar y ejecutar planes estratégicos debido a la falta de recursos, capacitación y acceso a tecnología. Esta situación se ve agravada por la dispersión geográfica de las comunidades y la baja densidad poblacional, lo que dificulta la comunicación y coordinación necesarias para implementar estrategias efectivas que impulsen el desempeño laboral.



Además, la cultura organizacional en muchas entidades puneñas tiende a ser tradicional y resistirse al cambio, lo que dificulta la adopción de nuevas estrategias que podrían mejorar la eficiencia y la productividad. Esta resistencia al cambio, junto con una tendencia a priorizar la resolución de problemas inmediatos sobre la planificación a largo plazo, limita la efectividad de la planificación estratégica y su impacto en el desempeño laboral.

En el sector público de Puno, la burocracia, la inestabilidad política y la falta de continuidad en las políticas de gestión son factores que complican aún más la implementación de planes estratégicos. Estos problemas generan un entorno en el que los empleados no siempre están alineados con los objetivos organizacionales, lo que se traduce en un bajo rendimiento y en una escasa satisfacción laboral.

Asimismo, la región enfrenta desafíos adicionales como la migración de talento hacia otras ciudades del país, lo que deja a muchas organizaciones con una fuerza laboral limitada y menos calificada, lo cual afecta directamente su capacidad para implementar estrategias complejas. La falta de oportunidades de formación y desarrollo profesional en la región también contribuye a que los empleados no estén completamente preparados para ejecutar las estrategias organizacionales de manera efectiva.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La delimitación espacial se centra en las oficinas administrativas y operativas del proyecto especial camélidos sudamericanos, así como en las áreas de intervención en las que los trabajadores desempeñan sus funciones.



## 1.2.2. Delimitación social

El estudio está dirigido a los trabajadores del Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del Gobierno Regional de Puno. Estos trabajadores incluyen tanto al personal administrativo como al personal de campo que participa en la planificación, implementación y seguimiento de las actividades del proyecto. Se analizará la percepción de los empleados respecto a cómo la planificación estratégica se relaciona con el desempeño laboral, considerando diversas categorías de trabajadores, como técnicos, supervisores, personal de apoyo y administrativos.

## 1.2.3. Delimitación temporal

La investigación abarca el periodo comprendido del año 2024.

## 1.3. Formulación del problema

### 1.3.1. Problema general

**PG.** ¿Cuál es la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024?

### 1.3.2. Problemas específicos

**PE1.** ¿Cuál Es la relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024?

**PE2.** ¿Cuál Es la relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024?



**PE3.** ¿Cuál Es la relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024?

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

### **1.4.1. Justificación teórica**

El Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del gobierno regional, tiene el objetivo de desarrollar actividades inherentes al desarrollo del sector alpaquero en el ámbito de la región Puno, mediante la ejecución de proyectos en el marco del INVIERTE PE, y en el marco de planes estratégicos de desarrollo. Bajo este concepto el presente proyecto surge por la necesidad de impulsar el desarrollo de la actividad alpaquera como estrategia de desarrollo local, regional y nacional, dentro de los lineamientos estratégicos de las municipalidades distritales, provinciales y el propio gobierno regional Puno.

### **1.4.2. Justificación práctica**

La investigación propuesta se justifica en términos prácticos porque se puede incrementar la productividad en la crianza de alpacas, si consideramos un trabajo técnico, organizativo y competitivo, considerando los eslabones de la economía de la producción de alpacas (Producción, organización-valor agregado y comercialización), para el cual se debe trabajar en coordinación con los actores directos del sector alpaquero, y con enfoques a la idiosincrasia de cada lugar, respetando los usos y costumbres del ecosistema alpaquero de nuestra región de Puno ,para poder plantear lineamientos estratégicos para que se pueda enfrentar a los cambios bruscos en el mercado y mejorar su impacto social, y económico en las familias beneficiarias.

### **1.4.3. Justificación metodológica**



El enfoque que se utilizará es cuantitativo ya que utiliza la medición numérica, el alcance es de tipo correlacional, permite examinar la correlación entre las variables, el diseño será no experimental no transversal, el método será deductivo, sobre la población serán todos (a) los (as) colaboradores (as) con relación laboral con el proyecto especial , el tipo de muestreo será estratificado, el tipo de escala será ordinal ,Likert y cuantitativa continua, se realizaran cuestionarios, la técnica de investigación será documental, el procesamiento de investigación será SPPSS



## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS

#### 2.1. Objetivo general

OG. Determinar la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024.

#### 2.2. Objetivos específicos

**OE1.** Determinar la relación que existe entre cultura participativa y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024.

**OE2.** Determinar la relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024.

**OE3.** Determinar la relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024.



## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1. Antecedentes internacionales

Albarelo y Beuren (2020) llevaron a cabo este estudio con el objetivo de analizar los efectos de los cambios estratégicos en el desempeño laboral de una institución bancaria, utilizando Indicadores Clave de Desempeño (KPI) como base para la evaluación. En este análisis, las estrategias adoptadas por cada unidad del banco fueron clasificadas conforme a las tipologías de Miles y Snow (1978), permitiendo observar los efectos específicos de cada estrategia en el rendimiento laboral medido por KPIs. La investigación empleó un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo, dirigido a una institución financiera con una población de aproximadamente 11,000 empleados. Para obtener los datos, se utilizó una muestra no probabilística seleccionada por conveniencia. Los hallazgos del estudio subrayan que las estrategias de prospección presentan un elevado costo de adquisición, lo que sugiere que deben ser diseñadas con un enfoque a largo plazo para maximizar su efectividad. En cuanto a las estrategias defensivas, estas requieren un análisis profundo de la brecha de eficiencia actual de la organización, para que la estrategia permita un crecimiento óptimo en el rendimiento, a pesar de la tendencia a concentrarse en un producto específico



por encima de otros. Por otro lado, la estrategia híbrida, que combina diferentes tipologías, reveló ser especialmente útil en entornos que experimentan cambios rápidos, como el sector financiero. Los resultados de esta investigación contribuyen significativamente a la literatura existente, al ofrecer una perspectiva detallada sobre la formulación y la implementación de estrategias en contextos financieros de alta volatilidad. estratégica en instituciones financieras. Delgado et al., (2022) desarrollaron la investigación en donde mencionan que las industrias son las que permiten lograr el desarrollo económico de los países, dentro de la clasificación están las grandes, mediana y pequeñas. Existe dentro de la clasificación de pequeñas y medianas empresas PYMES, un segmento de menor tamaño como unidad de producción pero que abarca en la totalidad del sector un número grande de personas, estas son las microempresas, ofreciendo así puestos de trabajos de 1 a 9 trabajadores y un nivel de ingresos anuales inferior a los 100.000\$. Objetivo. Analizar la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de las microempresas. Metodología. Se basó en un diseño bibliográfico de tipo documental. Resultados. La planeación es una tarea fundamental en el camino hacia el éxito; si bien los buenos planes son esenciales, no son suficientes para lograr los resultados que con eficacia y eficiencia conduzcan a lo que se desea y se propone obtener. El camino hacia el éxito inicia en identificar lo que se desea, y con ello fijar con claridad los propósitos que se pretenden. Conclusión. La mayoría de las microempresas, son dirigidas por su dueño, la formación de este líder de las microempresas va muy relacionado con la capacidad de aplicar la planificación estratégica ya que este establece en base a su experiencia sus lineamientos, por lo general no



involucran a los trabajadores que conforman la microempresa en los objetivos, perdiendo el compromiso de su fuerza laboral hacia el trabajo.

Ayón et al. (2023) identifican que el fracaso en alcanzar los objetivos de este segmento de la Población Económicamente Activa (PEA) puede atribuirse en gran medida a la carencia de una planificación estratégica adecuada en el sector comercial. Esto es fundamental, ya que el éxito en el desempeño organizacional depende directamente de cómo se gestionan y planifican las actividades basadas en estrategias de mejora en áreas clave como distribución, logística, desempeño operativo, atención al cliente y tácticas de desarrollo comercial. La investigación se enfocó en analizar el impacto de la planificación estratégica sobre el desempeño organizacional en el sector comercial de la parroquia Cascol, Paján, durante el período 2019-2021. Se adoptó un enfoque descriptivo en el cual se utilizaron tanto métodos cuantitativos como cualitativos, apoyados por técnicas inductivas, deductivas y analítico-sintéticas, junto con herramientas de recolección de datos como encuestas. La muestra consistió en 211 comerciantes, seleccionados de una población de 467 actores del sector comercial local. Los resultados de la investigación concluyen que los comerciantes deben definir claramente una misión y una visión, ya que contar con un sentido claro de propósito es esencial para comprender su posición actual y los objetivos futuros. Sin embargo, se identificaron diversas problemáticas relacionadas con el desempeño organizacional que obstaculizan el crecimiento del sector. Entre estas, se destacan la falta de planificación estructurada, escasa orientación estratégica y limitaciones en la implementación de prácticas modernas de gestión. El estudio recomienda enfáticamente la incorporación de técnicas de planificación estratégica que impulsen el crecimiento de las ventas y



mejoren la eficiencia operativa. Asimismo, se sugiere que los comerciantes participen en capacitaciones y talleres enfocados en aplicar técnicas de planificación, lo que podría fortalecer su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado y mejorar su rendimiento organizacional. En definitiva, la implementación de estos recursos de formación contribuiría a dotar a los comerciantes de herramientas efectivas para poner en práctica lo aprendido, promoviendo así un desarrollo comercial sostenido en la parroquia Cascol y fortaleciendo su capacidad para competir en el entorno comercial actual.

Solís y Jordán (2022) resaltan la relevancia de la planificación estratégica en el desempeño de las PYMES dedicadas al sector del calzado en el cantón Cevallos, enfatizando cómo el análisis FODA resulta esencial para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual, cuando se aplica de forma adecuada, permite a las empresas establecer aspectos críticos como misión, visión, valores, diagnóstico organizacional, objetivos, y estrategias. Este enfoque no solo facilita la formulación de estrategias, sino que también apoya en su ejecución, evaluación y monitoreo continuo, ayudando a las empresas a alcanzar sus metas a largo plazo y desarrollarse en el mercado. El estudio revela que muchas empresas operan bajo métodos tradicionales y de manera empírica, mientras que aquellas que aplican el análisis FODA y otras herramientas estratégicas logran gestionar de manera óptima los riesgos latentes y mejorar su posicionamiento en el sector. La investigación adopta un enfoque organizacional cualitativo para examinar las prácticas de las empresas del sector, y mediante el uso de un cuadro integral, facilita la interpretación de aspectos críticos de las instituciones de calzado en Cevallos, proyectando su competitividad y crecimiento a largo plazo.



Orrala (2022) explora en su tesis la relación entre la planificación estratégica y la productividad en la microempresa de confecciones Choopers, ubicada en la comuna Monteverde, provincia de Santa Elena, durante el año 2022. La investigación subraya que la planificación estratégica es un pilar fundamental en el desarrollo y gestión de cualquier empresa, ya que facilita la identificación de fortalezas y debilidades internas, permitiendo aplicar estrategias que transformen estas características en oportunidades de crecimiento y resultados positivos. En particular, las empresas que consideran cada aspecto relevante para maximizar el éxito pueden beneficiarse considerablemente de una planificación estratégica bien estructurada. Este estudio examina a fondo los componentes de la planificación estratégica que impactan en la productividad de Choopers, destacando los recursos necesarios para que esta microempresa incremente su eficiencia y competitividad. Para obtener una visión integral, se utilizaron diversos enfoques metodológicos, incluyendo análisis descriptivos, cualitativos, cuantitativos, así como métodos deductivos e inductivos. Se realizó además un análisis tanto interno como externo de la microempresa para evaluar su situación actual en términos de planificación estratégica y productividad. Este tipo de análisis proporciona una imagen clara de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera. Los hallazgos indican que Choopers tiene el potencial de mejorar su productividad y alcanzar una mayor presencia en el mercado mediante la implementación de estrategias fundamentadas en evidencia y orientadas a resultados. De igual manera, este estudio enfatiza que la planificación estratégica no solo es crucial para el éxito de las empresas en general, sino especialmente para las microempresas, las cuales suelen enfrentarse a



limitaciones y desafíos particulares debido a su tamaño y capacidad de recursos. Así, la tesis concluye que mediante un análisis detallado de su situación actual y la aplicación de estrategias efectivas, las microempresas como Choopers no solo pueden mejorar su productividad, sino también lograr un crecimiento sostenible a largo plazo, garantizando así su supervivencia y éxito en un entorno competitivo.

### 3.1.2. Antecedentes nacionales

Valladares et al. (2022) llevaron a cabo esta investigación en 2022 con el objetivo de analizar en profundidad el impacto de una adecuada planificación estratégica en el desempeño organizacional de los docentes peruanos, prestando especial atención a sus características, beneficios y procesos implicados. Para alcanzar este propósito, se realizó una exhaustiva revisión sistemática y exploratoria, así como un análisis detallado de datos recopilados. La rigurosa selección de información permitió concluir que existe una relación directamente proporcional entre la planificación estratégica y el desempeño organizacional docente, observable en mejoras de aspectos clave como el uso eficiente del tiempo, el orden en las actividades y la efectividad en la ejecución de los procesos educativos. El diseño de la investigación fue no experimental, y el enfoque adoptado fue cuantitativo, con un corte longitudinal que permitió el estudio de los efectos de la planificación a lo largo del tiempo. Las variables de investigación centrales fueron la "Planificación Estratégica" y el "Desempeño Organizacional Docente", con las cuales se analizaron un total de 165 documentos seleccionados cuidadosamente, sometidos a pruebas de replicabilidad. De estos documentos, 75 se asociaron específicamente a la variable de planificación estratégica y 90 a la de desempeño docente. Los



resultados de esta investigación señalan que la planificación estratégica es una herramienta fundamental que permite a los docentes estructurar y desarrollar propuestas pedagógicas efectivas, definiendo claramente los objetivos y metas educativas. Además, se destaca que la planificación estratégica no solo organiza el trabajo del docente, sino que también se convierte en un recurso inherente al rol educativo, permitiéndoles mejorar la calidad de su práctica al establecer límites claros y objetivos alcanzables para la educación. En conclusión, la investigación reafirma que una planificación estratégica adecuada no solo facilita la labor docente, sino que también contribuye de manera significativa al logro de los fines educativos a largo plazo, fortaleciendo así el sistema educativo en su totalidad y promoviendo una enseñanza de calidad.

Vargas (2019) desarrolló una tesis que se centró en investigar la relación existente entre la planificación estratégica y la gestión del cambio en el contexto del Distrito de Educación 09D21, ubicado en el cantón Yaguachi, en la provincia del Guayas, durante el año 2018. Para llevar a cabo este estudio, se adoptó una metodología de enfoque cuantitativo, específicamente de tipo correlacional, lo que permitió un análisis objetivo de las interacciones entre ambas variables de interés. Para la recolección de datos, se utilizó una técnica de encuesta, mediante la cual se administró un cuestionario diseñado especialmente para evaluar tanto la planificación estratégica como la gestión del cambio; ambos instrumentos fueron validados previamente para garantizar la fiabilidad de los resultados obtenidos. La investigación se realizó con una muestra censal que abarcó a 34 miembros del personal administrativo del distrito, de los cuales 18 eran mujeres y 16 hombres. Este enfoque censal aseguró que se incluyera a todos los trabajadores administrativos en el estudio, enriqueciendo así la base



de datos y proporcionando una visión más integral de la situación del distrito educativo. Los resultados del estudio evidenciaron una relación significativa entre la planificación estratégica y la gestión del cambio en el Distrito de Educación de Yaguachi. En el análisis de los datos, se llevó a cabo una prueba de hipótesis en la que se calculó el coeficiente de correlación de Spearman, arrojando un valor de 0.606. Este resultado, junto con un valor p de 0.000, que se encuentra por debajo del umbral de 0.001, sugiere que existe una correlación moderada entre las dos variables estudiadas. En resumen, la investigación sugiere que una planificación estratégica adecuada puede tener un impacto positivo en la gestión del cambio dentro del entorno educativo, indicando que la implementación de estrategias bien planificadas puede facilitar el proceso de cambio y mejorar la efectividad administrativa. Este estudio no solo proporciona evidencia sobre la interrelación de la planificación estratégica y la gestión del cambio, sino que también destaca la relevancia de contar con una planificación estratégica sólida como un recurso fundamental para la adaptación y el desarrollo en contextos educativos en constante evolución. Los hallazgos obtenidos en esta investigación pueden servir de base para futuras indagaciones y actuar como guía en la toma de decisiones dentro del ámbito de la gestión educativa. De este modo, se abre un espacio para el desarrollo de estrategias que permitan a las instituciones educativas adaptarse eficazmente a los desafíos que enfrentan, asegurando así su crecimiento y mejora continua.

Villafuerte y Sandra (2023) realizaron un estudio con el objetivo general de determinar la relación entre la planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una universidad pública de la Región Lima durante el año 2022. Este estudio se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo



de tipo aplicado, con un diseño no experimental y de corte transversal, lo que permitió observar las variables en un solo momento en el tiempo. Se optó por un nivel de estudio correlacional para explorar la conexión entre las dos variables de interés: la planificación estratégica y el desempeño laboral. Para la recolección de datos, se utilizó una técnica de encuesta, empleando un instrumento de tipo Likert que facilitó la medición de las percepciones de los empleados sobre ambos aspectos. La muestra estuvo compuesta por 70 empleados administrativos de la universidad, asegurando una representación adecuada del personal. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando el software estadístico SPSS versión 28, lo que permitió aplicar herramientas analíticas precisas para extraer conclusiones relevantes. Los resultados del análisis revelaron un valor de correlación de Pearson de 0.978, lo que indica una relación muy fuerte entre la planificación estratégica y el desempeño laboral, con un nivel de significancia de 0.001, inferior al umbral de 0.005. Este hallazgo sugiere que a medida que se mejora la planificación estratégica, también se observa un incremento en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. En consecuencia, el estudio subraya la importancia de que las organizaciones implementen procesos eficientes y adopten una cultura de planificación estratégica como medio para optimizar el desempeño laboral. Asimismo, se recomienda ofrecer capacitaciones continuas y reconocer a los colaboradores como el recurso más valioso dentro de la organización, lo que no solo puede mejorar la motivación y el compromiso del personal, sino también contribuir a la consecución de los objetivos institucionales. El estudio también se centra en proponer soluciones correctivas para la planificación estratégica y presenta sugerencias prácticas que pueden ser implementadas para mejorar el



desempeño laboral. Estas recomendaciones incluyen la necesidad de una revisión periódica de las estrategias en función de los resultados obtenidos, así como el fomento de un ambiente de trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias que permitan a los empleados enfrentar los desafíos del entorno educativo actual. En suma, el trabajo de Villafuerte y Sandra no solo aporta a la comprensión de la interrelación entre planificación estratégica y desempeño laboral, sino que también ofrece un marco práctico para que las universidades optimicen sus recursos humanos y mejoren su eficiencia operativa.

Martínez (2019), En su tesis "La planificación estratégica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa Edelmira del Pando, Ate 2019", tiene una orientación cuantitativa y utiliza un diseño no experimental de corte transversal, tipo aplicada y un nivel descriptivo correlacional. La investigación se llevó a cabo en una población de 74 docentes, lo que representa un número reducido de ellos. evaluarlos mediante el método de encuesta, utilizando un cuestionario como herramienta para la recopilación de datos a procesar. Y como resultado del procesamiento de datos pertinentes, se encontró que el 31.08% está de acuerdo en que la planificación estratégica es aceptada en las instituciones educativas. El desempeño laboral es la segunda variable de la investigación, y Edelmira Pando, 67.57%, confirmó que está totalmente de acuerdo con ella. El 1.35 % se mantuvo en desacuerdo o no con ella. El 67.57% de los encuestados está totalmente de acuerdo, mientras que el 31.8% está de acuerdo y el 1.35% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 64.86% está completamente de acuerdo con el control estratégico en 24 horas. El 32.43% está de acuerdo, y el 2.70% se mantiene neutral, no está de acuerdo ni en desacuerdo, sobre la evaluación del desempeño, que es muy importante



para la institución porque permite una mejor comprensión de cómo mejorar y mejorar las actividades para los empleados. 59.46% están totalmente de acuerdo con la evaluación, 40.54% argumentaron estar de acuerdo, y en cuanto a los métodos de tal evaluación, la mayoría con el 63.51% respondieron estar totalmente de acuerdo, 36.49% están totalmente de acuerdo y 36.49% están totalmente de acuerdo. Debido a que todavía hay mucho por mejorar para alcanzar los valores deseados para el buen desempeño de la institución mediante las evaluaciones correspondientes de los docentes, estos resultados muestran una diferencia en la importancia de la planificación estratégica. Finalmente, se confirma la correlación entre la variable planificación estratégica y el desempeño laboral mediante un análisis estadístico llamado Rho de Spearman con un valor de 0,755 que confirma la alta positividad de la relación y confirma la correlación entre las dimensiones del estudio y la segunda variable, el desempeño laboral.

Ávila (2019), Para obtener su licenciatura en administración en la universidad de Huánuco, su investigación titulada "La planeación estratégica y el desempeño en la municipalidad provincial de Ambo 2018" ha recopilado información numérica enmarcada en una investigación cuantitativa de tipo aplicada con un nivel descriptivo-correlacional y de diseño noexperimental corte transversal. En la municipalidad trabajan 60 empleados, incluyendo a los nombrados y a los contratados para administrar servicios. La autora del estudio utilizó el instrumento del cuestionario para llevar a cabo las encuestas y las entrevistas, según los resultados de la investigación. El 78% de los empleados no se sienten conectados con la misión de la institución pública, el 21.67% si se sienten conectados, pero todos conocen los términos generales de las



actividades de la organización, y el 71.67% de los encuestados reafirman que no sienten motivación por la misión de la institución. El 28.33% afirma que la misión lo motiva a realizar sus actividades. Estas cifras son un tanto negativas debido a que la organización no ha difundido suficiente información sobre la misión o la perspectiva a futuro con los propios trabajadores para que se sientan comprometidos. Por lo tanto, solo el 23.33% practica estos lineamientos con que cuenta la misión, pero en su mayoría lo hace por obligación, creyendo el 66.67% que ayudaría a mejorar el rendimiento y la dirección de los trabajadores si se aplicara o se pusiera en práctica, pero el 33.33% creen que no ayudaría y que simplemente tendrían que trabajar, Debido a que el 66.67% no cuenta con los recursos necesarios para trabajar, mientras que el 33.33% solo cuenta con los recursos proporcionados por la entidad para la planificación estratégica, muchos de los objetivos a cumplir no llegan a la meta. El 56.67% de las personas opinan que los colaboradores o encargados líderes difunden la promoción de los objetivos institucionales para que la población se involucre en ellos, mientras que el 43.3% no lo hace porque tienen otras responsabilidades de gestión más importantes que hacer. El 48.33% de los encuestados dicen que si se incluye un presupuesto específico para el planeamiento estratégico, y el 51.67% dicen que no se usa el presupuesto principalmente para los programas sociales o de seguridad ciudadana, se concluye que las variables de este estudio de investigación si tienen relación con un mayor conocimiento del plan estratégico mayor rendimiento de los trabajadores y viceversa, puede resultar en una regulación casi deficiente.



### 3.1.3. Antecedentes locales

Calizaya, (2022) El presente trabajo de experiencia profesional denominado "Aplicación del Balanced Scorecard en la Planificación Estratégica y Control de Gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023", tuvo como base el proceso de aplicación del Balanced Scorecard en la organización no gubernamental Global Humanitaria Perú. El trabajo da a conocer su aplicación como un modelo propuesto para la implementación que permita incorporar los objetivos estratégicos, las metas, el mapa estratégico, y el diseño de tableros de gestión y control con información propuesta en el plan estratégico. El método utilizado en el presente trabajo fue el descriptivo, que permitió aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Global Humanitaria Perú, para cuantificar y verificar el desempeño organizacional del plan estratégico. De la propuesta se concluyó que la implementación del Balanced Scorecard mejora el proceso de seguimiento e implementación de las estrategias metas y planes. Cumpliendo el objetivo general de este trabajo: Aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos. Se propone a la organización un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el organigrama propuesto, además fue necesario reformular la misión, visión y valores definidos por Global Humanitaria Perú.

Mamani, (2023) El estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, Puno, 2022. Asimismo, la metodología correspondió a un estudio de tipo básico, con enfoque cuantitativo, además, presentó un diseño transversal, no experimental y correlacional, donde la



muestra fue integrada por un total de 38 colaboradores de la Municipalidad, quienes participaron de la aplicación del instrumento cuestionario. Igualmente, los resultados determinaron que existió una relación directamente proporcional entre el desempeño laboral con la admisión de personal y la dimensión capacidad, donde el valor de sigma fue de 0.000, mientras que, el valor de relación fue de 0.050 y 0.550 respectivamente, demostrando una correlación positiva considerable entre los elementos examinados. Asimismo, se identificó una relación directamente proporcional entre el desempeño laboral y la compensación personal, donde el valor de sigma fue de 0.000 y el valor de relación fue de 0.433 (correlación positiva media). Concluyendo que, existió una relación directamente proporcional entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, así como una correlación positiva considerable, donde el valor de relación fue de 0.587.

Espinoza, (2024) La investigación titulada "Desempeño laboral y su relación con la satisfacción del usuario del Hospital de Apoyo Yunguyo en el periodo 2023", tuvo por objetivo determinar cómo se correlacionan las variables desempeño laboral de los trabajadores y la satisfacción del usuario del Hospital de Apoyo Yunguyo durante el periodo 2023. La metodología se enmarcó en una investigación cuantitativa, de alcance correlacional, diseño no experimental de tipo transversal-correlacional, ya que se recolectaron los datos en un solo momento y la muestra fue probabilística. Se aplicó un cuestionario a 301 usuarios del Hospital de Apoyo Yunguyo, cuya confiabilidad se determinó mediante el alfa de Cronbach, que resultó en 0.954 para la variable desempeño laboral y 0.934 para la variable satisfacción del usuario. Para la prueba de hipótesis se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar el



nivel de correlación entre las dos variables de estudio, dando como resultado  $r_s=0.647$ , corroborando la hipótesis de investigación, concluyendo que existe una correlación positiva considerable entre el desempeño laboral y la satisfacción del usuario del Hospital de Apoyo Yunguyo. Con los resultados hallados en la investigación, se propusieron estrategias para mejorar el desempeño laboral y la satisfacción del usuario, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos institucionales y toma de decisiones del Hospital de Apoyo Yunguyo, así mismo, servirá para las demás organizaciones interesadas.

Alegre, (2024) La investigación titulada Gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Samán, Provincia de Azángaro, departamento de Puno, tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, periodo 2022. La metodología empleada fue: enfoque cuantitativo, diseño no experimental de corte transversal, con un alcance descriptivo – correlacional. La población que se considera fue de 100 trabajadores y como tipo muestra se consideró la muestra censal, la técnica de investigación que se utilizó fue la encuesta que consta de 48 ítems en ambas variables con una escala de valoración del 1 al 5, donde los datos se procesaron mediante el software SPSS (v. 26). Los resultados fueron: en la dimensión proceso de la planeación y el desempeño laboral resultó 0.888 indicando una correlación positiva considerable; en la dimensión proceso de la organización y el desempeño laboral resultó 0.900 indicando correlación positiva muy fuerte; en la dimensión proceso de la dirección y el desempeño laboral resultó 0.347 interpretando que existe correlación positiva débil; en dimensión proceso del control y el desempeño laboral resultó 0.512 existiendo correlación positiva



media. Concluyendo que, si existe correlación en las variables gestión administrativa y el desempeño laboral según el Rho Spearman resulto 0.738, interpretando que existe una correlación positiva considerable, así mismo se acepta la H1 y se rechaza la Ho, ay que  $p < 0,05$ .

Vilca, (2019) El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un plan estratégico para mejorar la toma de decisiones de la empresa. En relación a la metodología de investigación: El diseño de la investigación es de tipo no experimental. El método de investigación es inductivo y deductivo. El enfoque utilizado para la obtención de información es el enfoque mixto. El tipo de investigación utilizado es descriptivo – analítico. En la recopilación de datos se aplicó: La entrevista, análisis documental y cuestionario; asimismo los instrumentos de investigación que se utilizó son la guía de entrevista y el cuestionario; la población está constituida por: La gerencia y dos áreas administrativas siendo en total de 10 trabajadores. El plan estratégico constituye una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones en la empresa mediante el desarrollo de las estrategias de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución.

## **3.2. Bases teóricas**

### **3.2.1. Planificación estratégica**

La planificación estratégica es una actividad de gestión que se ejecuta antes de la puesta en marcha de cualquier iniciativa de mejora transformacional. Incluye la creación de una visión sobre un futuro con mayores aspiraciones, el establecimiento de objetivos claros que estén minuciosamente vinculados a la visión, el diseño de estrategias coherentes para hacer realidad estos objetivos,



el establecimiento de un sistema de medición del rendimiento basado en los resultados y el desarrollo de métodos para facilitar la comunicación y la participación sostenida de las partes interesadas. En este sentido, la planificación estratégica es una actividad de planificación transformadora. La planificación estratégica es una herramienta de gestión fundamental para guiar y dirigir el crecimiento saludable, la vitalidad y la resistencia de una organización. Permite el proceso de convertir una visión compartida y un conjunto de objetivos en un plan coherente y plurianual para crear el éxito que desean todas las partes interesadas de la organización. El plan estratégico es la valiosa hoja de ruta de cualquier organización. Hay muchas razones para emprender un proceso de planificación estratégica, además de satisfacer los requisitos normativos o políticos. Un plan estratégico sólido permite a una organización amplificar sus puntos fuertes y competencias para alcanzar nuevas cotas. Proporciona un marco para organizar el liderazgo y la orientación para motivar a los empleados y socios a diseñar y efectuar cambios en la organización en busca del éxito. Este proceso de planificación proporciona una dirección definida hacia la que avanzar con una mayor probabilidad de éxito, en lugar de ir a la deriva en el curso de las acciones regulares (Urefe et al., 2024).

La planificación estratégica se refiere a una actividad que produce intencionalmente decisiones esenciales sobre lo que es una entidad u organización y lo que hace. Su fundamento conceptual está anclado en la discusión teórica y la práctica de la gestión estratégica, que ha proporcionado varios paradigmas, escuelas de estrategia y modelos que informan los comportamientos de los profesionales en estos campos. Los términos comunes utilizados en la planificación estratégica incluyen metas, objetivos y estrategias,



que están interrelacionados. Aunque la literatura puede trazar una línea de distinción entre los términos, otras opiniones no lo ven como una realidad absoluta. Se sugiere que los objetivos se utilicen indistintamente para cualquier nivel de gestión organizacional, por ejemplo, objetivos corporativos, funcionales o divisionales. Los objetivos son, quizás, más adecuados para los niveles operativos y funcionales, mientras que las estrategias y políticas son dirigidas desde la alta dirección hacia aquellos que ocupan niveles inferiores (Kools y George, 2020).

Como parte del marco conceptual de la organización, los conceptos de planificación estratégica han sido ilustrados por la empresa con fines de lucro y el sector sin fines de lucro. La empresa con fines de lucro es una firma cuyo principal negocio es desarrollar y mantener una gama integral de soluciones educativas para la comunidad educativa y proporcionar servicios relacionados de valor agregado. La organización sin fines de lucro tiene la misión de empoderar a los jóvenes y cultivar habilidades de liderazgo a través de una combinación de servicio comunitario y experiencias interculturales, y ayudarles a tener un impacto positivo en la sociedad ahora y en el futuro. Esta declaración refleja la visión y el mejor pensamiento general del subcomité sobre lo que sería una visión alineada para la firma. La visión alineada también encajaría en la declaración de dirección, formulada por los líderes principales de la organización, y ayudaría a guiar el proceso de establecimiento del presupuesto para futuros proyectos de capital (Kools y George, 2020).

Convertir a los tomadores de decisiones en planificadores y pensadores estratégicos puede llevar una cantidad enorme de tiempo. Desarrollar una dirección estratégica basada en un marco conceptual sólido ha sido el criterio



más importante que ha contribuido al éxito de una empresa. La solidez de este marco y la aportación de su grupo de propiedad forman la base para desarrollar y detallar aún más objetivos, metas y tareas sólidos. Aunque no se considere de manera aislada, el propósito estratégico de una organización debe desarrollarse, y como parte del proceso de planificación, permitirá a la organización confirmar la idoneidad de sus actividades propuestas. Esto mejorará la responsabilidad y la efectividad del proceso de toma de decisiones (Kools y George, 2020).

La planificación estratégica como disciplina formal ha evolucionado a través de diversas eras históricas. El capítulo explora estas diferentes épocas y destaca varios factores y avances en la teoría de la gestión que han contribuido al desarrollo de la planificación estratégica como un proceso y al conocimiento y habilidades necesarios para convertirse en un profesional de la planificación estratégica. Este capítulo ha sido escrito tanto para lectores que son nuevos en la planificación estratégica y quieren situar la práctica actual en un contexto, como para una audiencia experimentada interesada en cómo se ha desarrollado y cambiado la planificación estratégica, y que busca ser provocada a reflexionar de manera más crítica sobre su propia práctica de planificación estratégica (Kumar et al., 2024).

La importancia de la planificación estratégica para el éxito organizacional ha estado evolucionando en las últimas cinco décadas, pasando de la planificación basada en escenarios a la planificación de recursos; del flujo de caja a las estrategias orientadas al cliente; de la teoría conductual a la teoría racional; de un solo objetivo a múltiples objetivos jerárquicos, y así sucesivamente. Los mencionados hitos históricos también han estado influyendo en la planificación estratégica desde la década de 1950 hasta la fecha. Debido a



las tecnologías avanzadas y la globalización, la naturaleza y los requisitos de la planificación estratégica también están cambiando, al igual que las organizaciones que están cambiando según sus deseos. Teóricamente, si uno es consciente del desarrollo histórico, podría ser capaz de planificar estrategias en consecuencia para el éxito individual y/o organizacional. Este libro explorará las raíces históricas de la planificación estratégica desde la década de 1950 hasta la fecha, destacando a los principales contribuyentes, estilos y herramientas aplicadas en el campo de la planificación estratégica (Kumar et al., 2024).

Una intención estratégica, o plan, para una organización se basa en varias declaraciones fundamentales de dirección. Para organizar estas declaraciones en un marco utilizable para el progreso, los miembros o líderes de las organizaciones a menudo las estructuran en un plan estratégico formal (Priyambodo y Hasanah, 2021).

La composición del plan estratégico incluye varios componentes clave. Primero, se declara la misión o el propósito de la organización. La misión es la razón por la que existe la organización; es breve y directa, al mismo tiempo que indica la industria o sector general en el que se persigue la misión. En segundo lugar, el plan estratégico está organizado en torno a una declaración de una visión o una imagen del futuro. En tercer lugar, al esforzarse por alcanzar la visión 'a ser', la organización establece algunos objetivos clave que necesita cumplir. Estos objetivos se llaman objetivos estratégicos y cumplen con varios criterios para guiar las acciones dentro de una organización. Cuarto, junto con los objetivos se emplean las declaraciones de estrategia de 'cómo hacer', o conceptos a nivel organizacional sobre cómo abordar la persecución de esos



objetivos. Finalmente, el 'cómo hacerlo' se identifica en los planes de acción y proyectos para acercar el objetivo a la realidad dentro de plazos específicos. Cada uno de estos componentes clave se introduce en detalle en las secciones siguientes (Priyambodo y Hasanah, 2021).

En general, el plan estratégico está tradicionalmente destinado a tener una duración de 3 a 5 años, incluyendo un compromiso direccional con una visión a largo plazo, así como una herramienta para apoyar los cambios en la dirección organizacional. Como líder, es fundamental comprender cómo trabajar con estas formalizaciones estratégicas para establecer a la organización en un camino claro y bien alineado hacia el éxito. Considere las implicaciones de este modelo estratégico familiar que los siguientes módulos sirven para introducir, en relación con la efectividad de la organización, de la cual usted está al tanto, o en la que forma parte (Priyambodo y Hasanah, 2021).

El liderazgo desempeña un papel fundamental en el proceso de planificación estratégica. Los líderes guían la dirección general de las iniciativas estratégicas en la organización. Esto incluye la articulación de una visión general para la organización, a veces creada a través de un proceso liderado por la junta o otros líderes, la selección de áreas de enfoque y la participación de las partes interesadas en el proceso de planificación estratégica. A un nivel más detallado de planificación estratégica, los líderes son responsables de crear un enfoque para alcanzar los objetivos estratégicos en las áreas de enfoque elegidas. Esta responsabilidad puede ser compartida con el personal. Los ejecutivos de la organización suelen tener la mayor responsabilidad en la planificación estratégica. Pueden compartir la responsabilidad con la junta o con otros líderes en la creación de la visión general para la organización (Ateş et al., 2020).



Los líderes cambian de un estilo de liderazgo visionario durante la formulación de estrategias a un estilo transformacional durante la implementación de estrategias. Esto tiene sentido, dado que el personal estará más motivado cuando se les pida implementar estrategias que ellos mismos han ayudado a definir. El compromiso de liderazgo puede fomentar una cultura de pensamiento estratégico y ejecución estratégica, lo que puede apoyar la planificación estratégica. Sin el compromiso del liderazgo, el mejor plan estratégico puede que nunca se materialice. Los líderes a menudo enfrentan varios desafíos mientras ellos y otros intentan implementar un plan estratégico. Estos desafíos incluyen la resistencia al cambio, datos faltantes e incorrectos, condiciones externas en constante cambio, falta de aceptación en la planificación, agentes de cambio sin habilidades y el intento de implementar muchos cambios simultáneamente. Para enfrentar estos desafíos, los líderes transformacionales comunican una poderosa visión de éxito, analizan los datos para crear un plan de acción que incluya las barreras al éxito identificadas e inspiran a las personas a superar las barreras. Se comunican de manera clara y frecuente, inspirando a su fuerza laboral. En resumen, el liderazgo es vital para la realización del compromiso necesario para alcanzar los objetivos estratégicos (Ateş et al., 2020).

A medida que las organizaciones comenzaron a adoptar la planificación estratégica, el enfoque inevitablemente residía en desarrollar modelos que condujeran a respuestas sobre lo que sería estratégico y cuáles serían los resultados esperados de una estrategia articulada o múltiples estrategias. Con el tiempo, expertos y consultores en el campo relevante desarrollaron varios modelos de planificación estratégica mejorando los antiguos o reemplazándolos



con modelos más modernos. Los modelos y enfoques que atraen la atención de los planificadores o gerentes en las organizaciones difieren de estrategia a estrategia o de cultura a cultura. Lo que es importante es la selección del enfoque o modelo que se ajuste a las características de los campos en las organizaciones (AIQershi, 2021).

También hay modelos tradicionales y modelos que contienen innovación. Los modelos tradicionales incluyen el Modelo del Ciclo de Vida de las Industrias, Milagro, Caos, Orgánico, Recesivo, Deriva Estratégica, Mente del Estratega, Ventaja Competitiva, Reestructuración, Estrategia a Nivel Empresarial y Corporativo, Cartera y Competencia Central. El Reloj de Estrategia de Bowman, las Cinco Fuerzas de Porter, los 7 Modelos de Cambios Estratégicos de McKinsey, la Matriz BCG, Ansoff, el Modelo de Misión de Ashridge, la Influencia y Barrera del Proceso Estratégico, Amenazas y Oportunidades, Fortalezas y Debilidades, PESTLE, Economía Política, Intención de la Estrategia, Estrategia como se Planificó, Estrategia y Cultura Corporativa, Planificación de Escenarios, Red Cultural, la Estrategia de las 5P de Mintzberg y la Cadena de Valor de Porter. Estos enfoques y métodos tienen algunas fortalezas y debilidades, y los gerentes intentan superar las debilidades integrando uno o dos modelos en la organización para adaptarse a sus culturas organizacionales y personalidades gerenciales. El modelo del Cuadro de Mando Integral se propone como uno de los enfoques más recientes para la planificación estratégica. En la intersección de los modelos, herramientas y técnicas tradicionales y más recientes, se llevan a cabo numerosos estudios de caso o investigaciones en la literatura. Los modelos o técnicas estratégicas también utilizan tecnología, como análisis de



datos, sistemas de servicio y ciclos estratégicos, para ilustrar opciones y soluciones estratégicas (AlQershi, 2021).

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas involucradas en un proyecto o en un negocio. Esta herramienta es utilizada a menudo por los ejecutivos en una organización. Es una buena estrategia realizar un análisis FODA antes de desarrollar un plan estratégico para una organización. Realizar un análisis FODA antes de tomar decisiones estratégicas importantes es fundamental para una organización. Cuando los gerentes comprenden la naturaleza y las características del entorno, pueden utilizar la información a su favor. Un análisis FODA es un enfoque práctico para tomar decisiones basado en una comprensión profunda de su entorno y una apreciación de sus propias capacidades y limitaciones (Siddiqui, 2021).

Primero, elabore una lista de las fortalezas y debilidades de la organización, identificando las características de la organización que le permiten ofrecer un buen servicio y aquellas que causan problemas. Los responsables de la toma de decisiones que se involucran en este proceso pueden incluir a altos funcionarios, especialmente si se involucran consultores o investigadores externos, y a investigadores de escritorio. Las fortalezas pueden incluir: los valores de la organización; su filosofía, creencias y estilo de gestión; la habilidad, actitud, conocimiento y experiencia de los líderes, gerentes y administradores; el compromiso del personal; la visión; y un claro sentido de dirección futura para la organización y una disposición a ser creativos e innovadores. Las debilidades pueden incluir lo contrario de las enumeradas. En algunos casos, la lista de debilidades se volverá tan larga y compleja que será necesario priorizarlas o



elaborar una lista separada de debilidades que están erosionando seriamente la efectividad de la organización (Siddiqui, 2021).

Por lo tanto, la evidencia muestra que la planificación estratégica efectiva está directamente vinculada al logro del éxito organizacional. El éxito organizacional se logra al alcanzar los objetivos y metas estratégicas establecidos en el plan estratégico de la organización. Estas son las estrategias elegidas por la organización y representan los pasos que la organización cree que necesita seguir para lograr la misión organizacional y, en última instancia, su visión. Hay una serie de métricas que se utilizan para medir el éxito de las organizaciones, dependiendo de qué áreas y objetivos se consideren importantes. Las métricas más comúnmente utilizadas son aquellas relacionadas con el desempeño financiero, que incluyen el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, el flujo de caja y el crecimiento del precio de las acciones. Las métricas relacionadas con los clientes consideran la cuota de mercado, la retención o el retorno de la inversión en esta área, que incluyen el desempeño en satisfacer, atraer y mantener a los clientes y el desempeño del producto o servicio que compran (Sinambela et al., 2022).

Además de la consecución real de metas y objetivos, la planificación estratégica también se ha asociado con otros indicadores "más suaves" pero exitosos, como el proceso de planificación estratégica de la organización, que proporciona un sentido de competencia, apoyo comunitario, un entorno de trabajo de alta calidad, mejor participación, la capacidad de enfrentar desafíos y demostrar adaptación para responder a las tendencias económicas y sociales. Estas organizaciones son ágiles y pueden lograr el éxito independientemente de las fluctuaciones económicas. Evalúan continuamente el entorno en el que se



encuentran, así como a sus clientes cada vez más exigentes. Son instituciones vivas y respirantes que prosperan con el cambio. Es su capacidad para adaptarse al cambio e incorporarlo como parte de su esencia lo que marca toda la diferencia (Sinambela et al., 2022).

Los procesos en la planificación estratégica proporcionan un aspecto casi invaluable del futuro de una organización. A partir de los datos procesables obtenidos a través de la misión, visión, valores y análisis exhaustivos de la situación, se pueden establecer objetivos y determinar medidas para celebrar el éxito o encontrar los cambios necesarios. Pero maniobrar a través del proceso de planificación estratégica suele estar lleno de desafíos y posibles trampas. Simplemente ser consciente de los errores y desafíos comunes ayudará mucho a negarlos o enfrentarlos antes de que se conviertan en desastrosos (Head, 2023).

El plan estratégico se sentirá demasiado abrumador y difícil de entender. El proceso seguirá el plan, asegurando que todos los empleados estén involucrados en las actividades de la organización. Involucra a las partes interesadas desde el principio y con frecuencia en cada parte del proceso, reúne un grupo de liderazgo que apoye el trabajo de planificación estratégica y lee cualquier información disponible sobre el tema para familiarizarte lo más posible con las ideas. El plan estratégico a nivel de sistema, más amplio, quedará obsoleto y tendrá poca relevancia para la organización. Para combatir estos frecuentes escollos estratégicos y desafíos comunes, invertir tiempo y energía en desarrollar una mentalidad flexible tendrá resultados asombrosos. Fomentar una comunicación honesta dentro de toda la organización generará confianza y, cuando se facilite adecuadamente, responsabilidad entre los empleados y la



dirección. Cuando se les involucra en todas las decisiones que les afectan, los empleados creerán en y apoyarán los cambios organizacionales y los objetivos de planificación estratégica (Head, 2023).

Los tres principales desafíos que enfrentan hoy las organizaciones de bienes raíces multifamiliares y comerciales son: la competencia, las condiciones económicas y la contratación y retención de empleados. Cada uno de estos desafíos puede ser abordado en cierta medida o al menos respondido mediante procesos completos de planificación estratégica. La ventaja competitiva puede determinarse, el éxito puede demostrarse y los planes para el éxito estratégico futuro ayudarán en estas áreas críticas. También parece haber algunos errores comunes cometidos por las organizaciones que atraviesan el proceso estratégico. Cuando uno puede identificar claramente un error, es mucho más fácil saber en qué enfocarse y qué evitar. Aquí hay algunos errores que a menudo se cometen en la planificación estratégica: sobrecargar el proceso, confundir la visión con los objetivos, no comunicar el plan de manera reflexiva, no adaptar la estrategia a nuevas circunstancias, establecer un plan de implementación o comunicación, y no llevarlo a cabo (Head, 2023).

La planificación estratégica es el elemento más crítico en la planificación empresarial para las organizaciones más grandes. También es de vital importancia en organizaciones más pequeñas, tanto con fines de lucro como sin fines de lucro. Existen muchos enfoques para la planificación estratégica que son efectivos, pero las copias de un plan diseñado para una organización más grande no funcionarán en un entorno de pequeña empresa. Las organizaciones más grandes difieren de las más pequeñas en comportamiento y misión, sin embargo, muchas de las mismas preguntas y problemas se resuelven en cada nivel. Las



organizaciones sin fines de lucro también tienen un plan de negocios llamado plan estratégico. Así como un plan de negocios debe ser parte de un plan de desarrollo empresarial más amplio, el desarrollo de un plan estratégico refuerza la misión de la organización, construye la capacidad organizativa, asegura la estabilidad financiera, garantiza que los esfuerzos sean intencionados, ayuda a fortalecer el liderazgo de la organización y asegura que las personas sepan que son parte de la organización. Finalmente, asegura que la planificación del desarrollo esté directamente relacionada con el plan de desarrollo de la organización (Priyambodo y Hasanah, 2021).

La planificación estratégica genera resultados específicos que difieren de los parámetros. Estas son la dirección, las reglas para las decisiones, el enfoque, la cultura organizacional y las competencias, el crecimiento y la satisfacción personal, la claridad de roles, la alta motivación y la capacidad de cambio. Los problemas que surgen para organizaciones de diferentes tamaños incluyen enfoques para la financiación de subvenciones, cuándo agregar nuevas líneas de productos o servicios, colaboraciones con otras organizaciones, apalancamiento, actualización o incluso mudanza a nuevas capacidades físicas e infraestructura, identificar al próximo líder de la organización, sistemas de control de calidad, crear un plan de desarrollo empresarial para respaldar un préstamo para construcción, desarrollar una visión de sostenibilidad y articular resultados como salida/impacto o valores a largo/corto plazo. Un enfoque basado en preguntas: Tu negocio es la totalidad de las acciones que tomas intencionalmente hoy, esta semana, este mes, para hacer posible tu visión a largo plazo (Priyambodo y Hasanah, 2021).



**La influencia de los grandes datos y la transformación digital:** A través de la transformación digital que está en marcha en la mayoría de las organizaciones hoy en día, junto con el rápido desarrollo de las soluciones informáticas, los datos comerciales y de mercado están cada vez más disponibles, y cada vez más se pueden medir y definir en tiempo real. Las interacciones de los clientes en los sitios web, el rendimiento de los procesadores, así como las operaciones logísticas, se están convirtiendo en procesos observables en tiempo real. Esto lleva a la posibilidad de análisis de escenarios y enfoques de minería de datos en la planificación estratégica hasta el punto en que estos desempeñan un papel en la planificación estratégica en tiempo real. Un ejemplo para ilustrar esto es el mantenimiento preventivo de maquinaria, que depende del análisis de datos del departamento de aprendizaje automático e inteligencia artificial (He et al., 2020).

**Innovación abierta y crowdfunding:** Según las tendencias recientes, se espera que la innovación crezca, alcanzando los 6 billones de dólares estadounidenses para 2021. Varios autores han abordado la relación entre la innovación tecnológica y la sostenibilidad o han sugerido que, desde el punto de vista de la tecnología, el futuro puede ser sostenible. Las infraestructuras abiertas y la colaboración global son nuevos ingredientes en los procesos de planificación estratégica e innovación. El cambio es de estrategias competitivas y orientadas al mercado hacia la colaboración y un enfoque más holístico para crear valor para los interesados, y está trasladando la atención de hacer las cosas bien a hacer las cosas correctas (He et al., 2020).

**Sostenibilidad:** Muchas de las cosas que impactan la sostenibilidad pueden ser medidas, y es razonable creer que las empresas que son conscientes



de su huella socioambiental tendrán una ventaja competitiva, al menos a largo plazo. En la planificación estratégica, el desarrollo de métricas para las mediciones de rendimiento y los KPI es un aspecto muy importante, junto con una serie de desarrollos de marcos que abordan la medición de la sostenibilidad en la atención médica y el transporte. Ejemplos aleatorios de empresas líderes ya han adoptado la sostenibilidad como una estrategia corporativa integrada, si no es que solo están haciendo greenwashing (He et al., 2020).

Como muchos académicos en gestión estratégica, creemos que los datos y el análisis tienen la capacidad de informar las actividades de planificación estratégica y aumentar la capacidad de una organización para tomar mejores decisiones. Como una nueva tendencia en la gestión estratégica, los datos a menudo se describen como un activo crítico. Fiel a su analogía, los datos como activo son más valiosos cuando han sido recopilados, procesados y transformados en información y conocimientos mediante la aplicación de técnicas sofisticadas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático, entre otras. Estos valiosos conocimientos pueden ayudar a las organizaciones a entender su entorno, identificar desafíos y oportunidades estratégicas que necesitan ser abordados, y facilitar su evaluación de los recursos, capacidades y procesos existentes como la posible fuente de su ventaja competitiva. Además, los datos se pueden clasificar en tres tipos: datos de mercado, datos competitivos y datos operativos. Los datos de mercado se centran en las métricas del mercado, principalmente en los datos sobre el comportamiento del cliente y el tamaño de los segmentos de mercado en los que compete una empresa (de Lima et al., 2022).



Los datos operativos se centran en la productividad de fábricas e industrias. Se recopilaron datos competitivos a nivel de empresa individual y se centraron en la información adicional sobre las principales opciones de estrategia de marketing y el posicionamiento competitivo de las empresas disponible a través de fuentes distintas a los informes anuales de las empresas públicas. En cuanto a las herramientas y metodologías, los investigadores y profesionales de la planificación y gestión estratégica se basan en varias fuentes para sus datos, incluyendo informes y registros archivados, entrevistas, encuestas, grupos focales, estudios de caso y observación. Cada fuente incorpora fortalezas así como limitaciones en cuanto a la fiabilidad y validez. Antes de que los datos de cualquiera de estas fuentes puedan transformarse en información valiosa y usarse en la toma de decisiones y en la teoría y práctica estratégica, los datos deben ser interpretados. Si los datos se interpretan incorrectamente, los conocimientos generados pueden desviar y crear juicios erróneos. En consecuencia, la interpretación precisa de los datos estratégicos es un elemento esencial de la gestión estratégica. Una corporación a menudo se cita como una organización ejemplar que utilizó con éxito el análisis de datos para aumentar la rigurosidad de su planificación estratégica. A través del uso del análisis de datos, la aerolínea pudo mapear millones de puntos de datos sobre patrones de tráfico, posicionamiento de carga y el clima, lo que le permitió refinar sus horarios de vuelo. De manera similar, se utilizan diversas fuentes de datos operativos y de marketing para desarrollar conocimientos empresariales. Los desafíos de una estrategia basada en big data y análisis en los negocios no están exentos de inconvenientes. Además de los problemas de seguridad y privacidad de los datos, la proliferación de big data ha catapultado a los departamentos de TI



tradicionales a una hiperactividad extrema mientras buscan formas de idear herramientas y almacenes que puedan almacenar y manejar las cargas de datos. Además, una de las principales deficiencias organizativas es que los datos como activo son un tipo de inversión inusual y altamente compleja, y como tal, es difícil de valorar, ya que no está sujeta a la misma competencia y fuerzas del mercado que otros activos. Aunque es difícil de valorar, se considera que los datos son cruciales para la entrada de grandes corporaciones en la economía de la información. En general, la inteligencia de datos ha sido ampliamente promocionada como una fuente clave de ventaja competitiva, una que no puede ser fácilmente replicada por los competidores. Tales comunicaciones subrayan la necesidad de una planificación estratégica para que cualquier plan tenga éxito o alcance el impacto proyectado (de Lima et al., 2022).

La planificación estratégica da forma y apoya la gestión del cambio, ya que proporciona direcciones y crea la capacidad para que las organizaciones gestionen el cambio de manera efectiva. La planificación estratégica o la gestión estratégica es un proceso sistemático de visualizar un futuro deseado y traducir esta visión en objetivos o metas ampliamente definidos. Algunas metodologías clave para llevar a cabo una planificación estratégica efectiva incluyen el Desarrollo de Modelos de Negocio, el Análisis de Causa Raíz, el Análisis FODA y el Análisis PEST. Durante el proceso de planificación estratégica, la misión o propósito esencial de la organización, la visión, los valores, los objetivos, los problemas estratégicos, las estrategias y las acciones se formulan y acuerdan cuidadosamente. Esto es importante para llevar a cabo iniciativas que mejoren el valor del capital y guíen a la empresa hacia el logro de sus objetivos. Tanto la planificación estratégica como la gestión del cambio son procesos que ocurren



simultáneamente en toda la organización. Por lo tanto, mantener una excelente interdependencia es imperativo (Williams y Wade, 2023).

La gestión del cambio es un enfoque estructurado para asegurar que los cambios se implementen de manera completa y fluida, y que se logren los beneficios duraderos del cambio. La gestión del cambio toma en consideración el conocimiento fundamental del comportamiento humano y maneja cuidadosamente las implicaciones de cómo un cambio en la estrategia podría afectar a las personas. La gestión de la práctica del cambio ha sido registrada tanto en 1998 como en 1994, conteniendo un "kit de herramientas" y se puso gran énfasis en cómo se puede gestionar el cambio de manera más eficiente en el entorno organizacional. Es una tesis de transición psicológica que propone que la respuesta "normal" del ser humano al cambio tiene una transición emocional. Las dos desventajas originales de un cierto modelo incluyen cómo empezar a gestionar el cambio y cómo convencer a otros de que el cambio es necesario. Aquí, se pone énfasis en el aspecto humano del cambio y los mecanismos estratégicos. Para que una organización prospere y se adapte al cambio, sus miembros deben establecer un dominio estable, fuerte y de convicción que pueda decidir sobre la estrategia, lo cual también se refiere a la cultura organizacional (Williams y Wade, 2023).

La cultura organizacional puede ser un conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, y el comportamiento de asumir riesgos culturalmente ha estado específicamente relacionado con un efecto positivo. La gestión del cambio exitosa implica tener una comprensión clara de lo que el consenso cultural requiere, y utilizar una estrategia de cambio adecuada permitirá una mayor disposición para adoptar. La comunicación ayuda



al cambio organizacional; la participación plena en la organización solo puede lograrse si los individuos comprenden las causas y los objetivos del cambio dentro de la organización. En consecuencia, la notificación para "comprar" su compromiso es un atributo clave de las autoridades y el personal administrativo a cargo de cualquier proyecto de transición. En varias organizaciones, la planificación estratégica ha llevado a un cambio exitoso debido a la alteración significativa de su cultura. La planificación estratégica era un método simple para comunicar, vincular y reconocer prioridades estratégicas y operativas. Esencialmente, tal alineación entre estrategias servirá como un desafío inicial para gestionar el cambio (Williams y Wade, 2023).

En general, la planificación estratégica y la gestión de riesgos son complementarias y pueden servir como facilitadoras entre sí. Se alinean en términos de su enfoque temporal: la planificación estratégica mira hacia adelante, estableciendo las necesidades para alcanzar el estado deseado en el futuro, y la gestión estratégica de riesgos evalúa los efectos potenciales de estas necesidades. Juntos, pueden actuar como las dos caras diferentes de la misma actividad. El objetivo de identificar el riesgo es permitir que la organización realice cambios en la estrategia para tener en cuenta y mitigar los desafíos. Involucrar la gestión de riesgos desde el inicio del proceso de planificación estratégica puede ofrecer a las organizaciones el tiempo suficiente para abordar estos desafíos antes de que se vean gravemente afectados por sus amenazas. Se han desarrollado muchas metodologías para identificar y evaluar riesgos, desde técnicas cualitativas hasta el uso de modelado de sistemas sofisticados (Ongaro et al., 2021).



Una organización asume riesgos basándose en los objetivos que busca alcanzar. Si la organización está asumiendo riesgos dentro de su apetito de riesgo, y estos riesgos están alineados con sus objetivos estratégicos, entonces la existencia de riesgos se considera aceptable. Sin embargo, si sus actividades de monitoreo de riesgos revelan cambios en el perfil de riesgo que se mencionan, estos riesgos pueden ser tratados como riesgos estratégicos. Aunque en teoría es simple, identificar el apetito de riesgo de una organización puede ser un proceso complejo y requiere un amplio proceso de consulta con las partes interesadas para establecerlo. La resiliencia organizacional aumenta a través del aprendizaje, la adaptación y la capacidad de gestionar amenazas y oportunidades. Al comprender los sistemas y procesos clave, así como los riesgos y oportunidades que enfrentan, las organizaciones pueden dirigir mejor los recursos hacia áreas que ofrecerán un mayor rendimiento organizacional y aprovechar al máximo sus objetivos de planificación estratégica. Construir la resiliencia organizacional equilibrada por la identificación de riesgos y oportunidades es clave para una buena toma de decisiones, incluso cuando puede haber un proceso de gestión de riesgos perfecto. No obstante, las organizaciones enfrentan el desafío de asegurar que pueden gestionar el cambio de manera efectiva a pesar de sus limitaciones existentes y en el contexto de la incertidumbre, equilibrando continuamente las oportunidades y los riesgos. Este enfoque ofrece un marco más integral para la integración de la gestión de riesgos y la planificación estratégica (Ongaro et al., 2021).

Las presiones globales, combinadas con las rápidas fluctuaciones en las capacidades de suministro del mercado, hacen que la necesidad global de planificar estratégicamente sea tanto una oportunidad como un desafío. La



diversidad global también debe ser considerada a medida que más y más organizaciones eligen expandirse internacionalmente, tanto como importadores como exportadores. Las organizaciones deben entender que el mundo es políticamente, religiosamente y socialmente diverso y que sus operaciones internacionales difieren en consecuencia. Las historias económicas, estructuras y sociedades de diversos países crean culturas empresariales, culturas organizacionales y prácticas de gestión alternativas, lo que requiere un enfoque holístico para la planificación estratégica a nivel internacional (Žalėnienė y Pereira, 2021).

Una amplia gama de oportunidades comerciales internacionales, así como diferentes entornos de políticas comerciales y de inversión, están surgiendo en una era de diversos acuerdos económicos regionales e internacionales. Las oportunidades y amenazas significan que las empresas necesitan desarrollar una comprensión amplia de los mercados extranjeros importantes y las estructuras empresariales que traen. Numerosas empresas no son vendedores directos ni importadores; como parte de su planificación para el futuro, evalúan la viabilidad de toda una gama de opciones estratégicas a nivel mundial, incluyendo tanto empresas de compra y venta, asociaciones internacionales y alianzas colaborativas. Aunque la inestabilidad política y la fluctuación financiera pueden causar problemas a estas entidades mundiales, los enfoques globales también brindan oportunidades para las organizaciones. El comercio electrónico tiene oportunidades globales, por ejemplo. Para gestionar los riesgos internacionales y asegurar una estrategia organizativa efectiva, las empresas de viajes internacionales deben tener derecho a un seguro internacional. La única certeza es que la planificación corporativa seguirá



siendo compleja en el futuro debido a la complejidad de los planes de negocio globales. Las empresas multinacionales demuestran que aún existen grandes oportunidades de crecimiento a nivel internacional, siempre que su plan corporativo internacional sea sustancial, ágil, competitivo y adaptable (Žalėnienė y Pereira, 2021).

Medir el rendimiento es esencial para demostrar el éxito de la planificación estratégica dentro de una organización. Para que la medición del rendimiento sea efectiva, las organizaciones deben establecer objetivos en su planificación estratégica que sean medibles de alguna manera. Medir el desempeño del personal y del servicio puede demostrar la efectividad de un objetivo estratégico. El uso continuo de datos de rendimiento o indicadores siguiendo un plan muestra que hay interés de las partes interesadas en ese resultado (Brugmann, 2021).

Quién mide y cómo mide depende del objetivo estratégico. En algunos casos, podemos medir algo directamente. Por ejemplo, ¿tenemos nuevos servicios para los jóvenes? En otros casos, necesitamos tener una manera de averiguar el resultado de un servicio. ¿Están usando más jóvenes nuestra programación ahora? Más indirectamente, ¿hemos experimentado una reducción en el robo en tiendas por parte de los minoristas? Las medidas indirectas pueden lograrse en evaluaciones organizacionales, como encuestas o grupos focales. La retroalimentación continua del personal y las partes interesadas ayuda a las organizaciones a evaluar si están logrando sus objetivos o no. Los indicadores de medición del desempeño ayudan a las organizaciones a aprender de sus experiencias. Esto contribuye a la mejora continua tanto de los servicios y productos específicos que ofrece una organización como del proceso de planificación general de la organización. ¿Puede proporcionar algún



ejemplo de cómo la medición de un programa ha causado un cambio en su planificación estratégica para ese programa? (Brugmann, 2021).

Uno de los aspectos más difíciles de la planificación estratégica es el de la medición. A menudo, los desafíos surgen porque puede que no exista un estándar de medición o sea difícil de establecer. Por ejemplo, hay un servicio en funcionamiento para intentar mantener a los jóvenes fuera del sistema judicial. Quizás una forma de medir el éxito del programa sea ver si los jóvenes se mantienen fuera del sistema judicial o son arrestados nuevamente. Típicamente, este tipo de estándar es problemático porque generalmente no tenemos control sobre lo que un joven hace después de su contacto con el sistema. Además, los conceptos relacionados con esa población específica pueden ser subjetivos y indefinidos. ¿Cómo definimos el "éxito" para las diferentes personas que son partes interesadas en la comunidad? Si logras que al menos algunos de los interesados estén en la mesa cuando desarrolles tu plan estratégico, te será más fácil implementar tus medidas (Brugmann, 2021).

Como parte del marco conceptual de la organización, los conceptos de planificación estratégica se han ilustrado con la empresa con ánimo de lucro y el sector sin ánimo de lucro. La empresa con ánimo de lucro es una empresa cuya actividad principal es desarrollar y mantener una amplia gama de soluciones educativas para la comunidad educativa y prestar servicios de valor añadido relacionados. La empresa sin ánimo de lucro tiene como misión capacitar a los jóvenes y cultivar habilidades de liderazgo mediante una combinación de servicio comunitario y experiencias interculturales, y La planificación estratégica, "Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el



futuro las comunidades, organizaciones e instituciones" (Cuéllar & Burgwal, 1999), es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo (Goodstein & otros, 2013). Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente; representa la promesa que a la organización hace la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar (Esquivias, León, & Esquivias, 2002)

La planificación estratégica nos debe facilitar:

- Comprender un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos, complejos y diversos (Bueno, 1996).
- Pensar con otra óptica respecto al entorno (Bueno, 1996).
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización (Bueno, 1996).
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno (Bueno, 1996).
- Buscar soluciones a problemas estratégicos y definir las políticas que a corto y mediano plazo los posibilitan (Bueno, 1996).

### **Paradojas de la planificación**

La planificación es necesaria para que la organización logre de la manera más eficiente sus objetivos. Sin embargo, una planificación inadecuada puede perjudicar a la organización y además debemos enfrentarnos con algunas paradojas. La incertidumbre provoca que la planificación sea más importante para la organización, pero una elevada incertidumbre hace que la planificación sea menos fiable (Navajo, 2009)



## Proceso de elaboración del plan estratégico

1. Organización del proceso. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?
  - 1.1. Tomar la decisión de planificar. Se trata de tener la percepción de la necesidad de planificar y de organizar el proceso.  
  
Identidad de la organización.
2. Análisis estratégico. ¿Dónde estamos?
  - 2.1. Análisis de los grupos de interés
  - 2.2. Análisis de los valores
  - 2.3. Análisis interno y externo
  - 2.4. Identificación de los elementos estratégicos
3. Formulación estratégica ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo? ¿Dónde queremos llegar?
  - 3.1. Visión
  - 3.2. Misión
  - 3.3. Definición de objetivos
  - 3.4. Definición de estrategias
  - 3.5. Redacción del plan estratégico
4. Implantación de estrategias. ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?
5. Control estratégico. ¿Qué estamos haciendo? Elementos de planificación estratégica (Scott, 2007)

Vale la pena considerar estos componentes de la planificación estratégica en detalle.

1. Estructura
2. Análisis
3. Integración



4. Control

5. Retroalimentación

Con el plan estratégico conseguiremos: (Canyelles, 2003)

- Planificar el desarrollo de la organización a 3-5 años vista
- Describir los entornos de todo tipo donde tendremos que proveer servicios
- Clarificar los elementos estratégicos y diferenciales
- Definición de objetivos organizativos, departamentales e individuales
- Disponer de una herramienta de comunicación interna y externa
- Disponer a escala directiva de la información necesaria para poder tomar decisiones
- Poder concurrir en un mercado cada vez más poblado de Iniciativas

### **Dimensionamiento de la variable planificación estratégica**

#### **Cultura participativa**

La cultura participativa es una característica clave de las sociedades modernas en todo el mundo, donde cada miembro de cualquier comunidad se dedica a compartir, crear, experimentar o aumentar su capacidad para construir y descubrir sus caminos individuales hacia un propósito. La cultura nos habla de los nuevos medios que están disponibles; estos pueden ser un enfoque repentino que aparece de la nada, o puede ser un proceso prolongado y continuo. Esta sociedad participativa no es un modelo de autoayuda. Por ejemplo, la cultura popular se convierte en cultura de consumo a través de los medios electrónicos a largo plazo, pero las personas se expresan participando con estos medios. La aparición de la cultura participativa ha tenido lugar con la llegada de herramientas y activos digitales en la sociedad. Ahora, los participantes incluso tienen oportunidades ilimitadas para conectarse con otros utilizando formas de nuevos



medios basadas en la web. Esta cultura que crece en las sociedades es una mirada profunda a nuestra propia sociedad porque puede estar predeterminada al observar las dinámicas sociales y lo que la gente desea. En esta era moderna, cuando los individuos son vulnerables de alguna manera, pueden ni soñar con el tipo debidamente tratado ni estar listos para avanzar con la sociedad con una moral tan baja. Entonces, en estas sociedades modernas basadas en la cultura de internet, cuando ha habido un deseo o una necesidad de participación que ha ido aumentando poco a poco, esa parte puede tener mucha importancia. Esta era ha visto un aumento rápido en la atmósfera cultural en todo el mundo debido a la globalización, el internet y las herramientas y activos digitales dentro de la sociedad. Dado que varias culturas se han entrelazado, el compromiso con estas formas también se ha amplificado. Ahora, en estas culturas serias y agradables, internet ha intentado ser un actor clave (Nasriddinovich, 2020).

La cultura participativa es un concepto multifacético que implica que las personas colaboran y se involucran. Con el desarrollo de internet y la web de múltiples usuarios, ha habido un creciente interés en las experiencias participativas digitales, en línea e interactivas. Existe un creciente conjunto de ideas sobre lo que significa participar en la cultura, y el concepto de cultura participativa incluye un conjunto de características como bajas demandas en las habilidades y capacidades del usuario, algún tipo de esfuerzo colaborativo con objetivos compartidos, normas informales, y decisiones sobre el proyecto particular y su contenido, y un tipo estable de compartir, discutir y retroalimentar los artefactos producidos dentro de la cultura. La cultura participativa representa un cambio respecto a las prácticas culturales tradicionales de arriba hacia abajo y los sistemas de expertos en los que el



significado es producido por los creadores y ha recibido poco o ningún contenido creado por la audiencia, para convertirse en un entorno donde los individuos más jóvenes, o participantes, se involucran en la creación y tienen un sentido de co-presencia en sus vidas al visitar o interactuar con los medios o productos de la cultura de otras maneras. Además, están desempeñando un papel más activo en ellos. Esta mayor participación y apropiación de la cultura parece fomentar una nueva forma de democracia, actualizada la democracia cultural donde el creador y el consumidor se están fusionando. Esta cultura se originó en internet después de haberse expandido a partir de trabajos anteriores; sin embargo, se ha difundido rápidamente en una variedad de campos participativos y continúa evolucionando (Ruiz y Canizares, 2020).

La investigación crítica de la cultura participativa en la sociedad contemporánea será crucial para entender las transformaciones significativas en el paisaje mediático, así como el papel de la agencia humana en ellas. Las visiones establecidas de la cultura participativa tienden con mayor frecuencia a centrarse en las rutinas organizativas de los productores de medios y sus cambios temporales, perdiendo de vista cómo los principios y manifestaciones de la cultura participativa se relacionan con la imaginación, creatividad y agencia individual en la esfera social. Se podría argumentar que, si se desea aprender más sobre la socialidad contemporánea, también vale la pena investigar las formas de creatividad que la cultura participativa contemporánea ha desatado. Desde innovar el entretenimiento hasta influir en la política y la democracia, se afirma ampliamente que un cambio ha cubierto los regímenes de los medios y la producción cultural. Sin duda, la mejor razón para investigar más a fondo las formas de la cultura participativa contemporánea no es solo investigar



sistemáticamente las afirmaciones que impregnan las discusiones públicas, sino también respaldar diversos casos individuales, estrategias, prácticas o problemas que se encuentran en los fenómenos sociales desordenados y multifacéticos que llegan a involucrarnos. Se podría ver en la movilización de marcos teóricos de la cultura participativa recursos para abordar la especulación, por ejemplo, sobre los potenciales y peligros de las culturas de software contemporáneas en la producción de medios y contenido digital. De diferentes maneras, sin embargo, se ha afirmado con razón o sin ella que la cultura participativa es la solución a toda una serie de problemas sociales profundamente arraigados y apremiantes. Es la afirmación de que participar en el potencial de la cultura participativa puede tener para y con las sociedades contemporáneas se vuelve tanto más diverso como más disputado (Petrova, 2023).

La sociedad ha experimentado una evolución histórica que ha contribuido al desarrollo de una cultura participativa. Con el tiempo, los hitos evolutivos y los cambios de paradigma han construido cumulativamente el espíritu de compromiso activo que disfrutamos en esta era contemporánea. Los primeros avances tecnológicos en comunicación han tenido implicaciones particularmente significativas para nuestra cultura y se han actualizado desde entonces con la llegada de nuevos medios participativos y las evoluciones resultantes de la cultura y la sociedad. En la historia mundial, algunos cambios sociales como la Fiebre del Oro, el sufragio femenino y la emancipación, o el fin del apartheid o incluso cambios simples como la influencia del educador reflejan rupturas significativas que impactaron la vida social y ayudaron a desarrollar el espíritu participativo. El paso de las culturas de consumo de contenido a las de



participación es actualmente tan dominante que no podemos imaginar la vida sin medios participativos (Li et al., 2020).

La evolución de una ciudad-estado monárquica autocrática a la República Romana es un ejemplo notable en el que la extensión de los medios a través de la ley es relevante. La República Romana promulgó leyes que permitían la creación de periódicos ciudadanos a partir de piedra tallada y hacía obligatorio que las ciudades exhibieran copias del código legal a la población analfabeta. Las culturas participativas en sociedades democratizadas tienen sus raíces en la historia moderna. La migración masiva desde las áreas rurales para trabajar en fábricas durante la revolución industrial dio lugar a un mundo social marcado por la proximidad física entre las personas. La concentración de personas y recursos favoreció el surgimiento de una cultura política más reflexiva y orientada a la cooperación (Li et al., 2020).

La cultura participativa comienza en varios contextos. Socialmente, se piensa que se originó a partir del auge de proyectos comunitarios y de base, como grupos sin fines de lucro responsables de jardines comunitarios o clínicas definidas como colecciones de trabajadores de la salud, grupos de ayuda mutua, colectivos e individuos dedicados a proporcionar atención médica preventiva gratuita e información médica y de salud gratuita. Estas iniciativas a menudo estaban informadas por objetivos de justicia social, incluyendo el anti capitalismo y el anti imperialismo (Cornish et al., 2023).

En paralelo, las primeras prácticas digitales reflejaron principios de participación, ya que permitieron a una variedad de usuarios producir contenido. Muchas de las primeras plataformas famosas permitían la participación, incluyendo varias páginas de inicio y foros. Los sistemas de tableros de anuncios



comenzaron a ser adoptados por empresas más grandes, como universidades privadas y compañías, desde finales de la década de 1970 y animaron a sus usuarios a conectarse para intercambiar información e ideas. Estas iniciativas digitales se entienden como extensiones técnicas de las mismas formas de colaboración vistas en los movimientos sociales y proyectos comunitarios que extienden la participación más allá de solo dar consejos, pedir retroalimentación o hacer preguntas generales. También facilitaron la agilización del ciclo de participación dada y recibida (Cornish et al., 2023).

La interacción de los humanos con el mundo de cualquier manera es culturalmente específica. Muchos de los primeros historiadores de la web y lo digital han sugerido que, dependiendo del desarrollo tecnológico y las normas culturales que prevalezcan en una sociedad particular, la autoridad puede haberse inclinado de manera diferente en estos movimientos. En la literatura contemporánea sobre la participación, esto sigue siendo evidente: no es la participación la que es universal, sino tipos específicos de participación significativa. Es decir, no todas las sociedades valoran la libertad de expresión de la misma manera que algunos teóricos. Contemplando la telefonía una década después, se argumenta que la costumbre y la cultura son fundamentales para abordar la tecnología digital y de comunicaciones. Debido a que muchas sociedades tienen una infraestructura débil en el tercer sector, el potencial de involucrar un tercer sector integrado es limitado. La investigación sobre tecnologías impopulares y cómo los usuarios son menos propensos a participar en grupos comunitarios en torno a tecnologías impopulares en una sociedad crítica de tales tecnologías es un claro ejemplo de cómo las normas sociales y culturales impulsan las condiciones previas para la participación. De estas y otras



maneras, nuestra comprensión del comportamiento normativo de los usuarios tanto en línea como fuera de línea puede considerarse mejor en relación con los contextos sociales, políticos y culturales delineados por la política tecnológica. Con esto en mente, el desarrollo de lo que se conoce como cultura participativa probablemente se ha extendido y cambiado en cada sociedad en la que ha surgido, impulsado quizás por diferentes normas culturales o sociales. Las iniciativas sociales permitieron la participación más allá de simplemente donar tiempo, dinero o experiencia, y las tecnologías digitales han estado disponibles para que las personas creen basándose en estas y otras normas sociales y culturales. El desarrollo de lo que se conoce como culturas participativas, a finales del siglo, es el resultado de una combinación de estos principios (Cornish et al., 2023).

La cultura participativa es un término complejo y compuesto que conecta diferentes conceptos clave, como la colaboración y la co-creación. Se refieren a procesos que no están aislados entre sí, sino que implican la plena integración de las personas en los campos del diseño, la innovación y la coproducción de valor. En la cultura de los medios digitales, la colaboración es uno de los componentes esenciales de los nuevos medios participativos. La co-creación se ha definido como la capacidad de los consumidores para contribuir activamente a la producción de datos y la narración de historias, incluyendo la creación de universos ficticios y la gestión de personajes creados por la franquicia. En los estudios culturales, hasta cierto punto, estas tendencias fueron anticipadas y conceptualizadas a través del lente del prosumidor. Algunos rechazaron estas categorías analíticas por su naturaleza de meras reconceptualizaciones de la actividad productiva para el beneficio capitalista, o como el desarrollo de un valor



inferior en comparación con el producido profesionalmente. Sin embargo, estos trabajos ayudaron a resaltar la importancia de las actividades productivas y creativas realizadas por personas que eran simultáneamente consumidores y se convertían en socios comerciales al interactuar y participar en productos mediáticos a través de sus continuos bucles de retroalimentación (Edelmann, 2022).

El término contenido generado por el usuario surgió como un concepto clave en la era de la Web 2.0. Se definió como el contenido que es creado por los usuarios, como un servicio o una mejora a un producto en oposición al contenido generado profesionalmente. Esto podría verse como el resultado de un cambio en el consumo cultural que se tradujo en prácticas de contenido digital y participación mediática. De manera similar, la noción de produsage, una mezcla de las palabras producción y uso, captura la idea del nacimiento de una nueva forma de práctica social y colaborativa: aunque los usuarios son consumidores, ya no son pasivos, ya que producen y circulan contenido y mensajes de manera continua. Estos conceptos clave constituyen un trasfondo que se difundirá entre los participantes, quienes ya no son meramente consumidores, sino cocreadores y activadores, profundamente involucrados e integrados en una red analógico-digital de igual a igual que abarca comunidades y conexiones sociales. Algunas redes sociales, además de ser de las más populares, albergan comunidades creativas donde se celebra, cuestiona y acoge la creatividad del usuario-consumidor, abriendo la puerta a la exploración de las implicaciones de dicha participación mediática para la construcción de la identidad individual. La colaboración es un aspecto clave de la cultura participativa. Cuando personas con diferentes habilidades o puntos de vista trabajan juntas,



tienen el potencial de crear algo nuevo e innovador. Este proceso puede ocurrir de manera informal o como una asociación estructurada y puede generar resultados diversos. Ya sea a través de la simple división del trabajo en un proyecto de jardín comunitario o de una escuela local colaborando con científicos y expertos en tecnología, el hilo conductor es trabajar juntos para crear algo nuevo. En los proyectos colaborativos, un sentido compartido de propósito o la construcción de comunidad sustentan el trabajo. Para los socios, los principales aspectos positivos de los proyectos colaborativos se centran en la innovación y el desarrollo de capacidades. Los socios del proyecto son desafiados y sus horizontes se amplían mediante la exposición a ideas nuevas y diferentes, procesos organizacionales y formas individuales de trabajar. Las plataformas digitales y las tecnologías de redes proporcionan el medio a través del cual las personas pueden co-crear tanto productos, servicios y experiencias virtuales como físicas (Yin y Xie, 2024)

A veces los términos se usan indistintamente, pero la co-creación, la colaboración (y también la cooperación) pueden verse como un continuo, con diferentes niveles de recursos, control, responsabilidad, riesgo, producción y despliegue de insumos en distintos puntos de la escala. Aunque las recompensas, los retornos y los beneficios de los proyectos conjuntos parecen ser altos, muchas iniciativas y asociaciones colaborativas fracasan, y los colapsos ocurren en diferentes momentos por muchas razones diferentes. La comunicación efectiva, la transferencia y la participación de una parte sobre otra son dificultades clave encontradas en la literatura de investigación. Se anticipan y abordan muchos problemas en la planificación del proyecto para aumentar el potencial de resultados positivos exitosos. La motivación es otro factor que



puede impactar una iniciativa colaborativa en términos de diferentes niveles de compromiso, éxito e incluso impedir cualquier posibilidad de colaboración. al y grupal y la interacción social (Edelmann, 2022).

El contenido generado por los usuarios es uno de los rasgos definitorios de la cultura participativa. Los avances tecnológicos hacen posible que las herramientas de producción mediática sean ampliamente accesibles, permitiendo que un blog exitoso, un video o un remix de un anuncio político tengan una audiencia que rivaliza con la de los medios tradicionales. Estos avances han permitido a las personas crear y difundir una diversidad inesperada de formas de contenido mediático, desde la creación de pódcast de diarios y diatribas personales o políticas hasta versiones subtuladas por fans de programas de televisión extranjeros y la re-edición hackeada de películas. Desde una perspectiva de la cultura pop, la cultura participativa es evidente en la explosión de fan fiction, fan films y otras formas de programas asociados (Santos, 2022).

Desde un punto de vista legal, el contenido generado por los usuarios plantea preguntas sobre la propiedad y la autenticidad. En los medios comerciales, generalmente son los productores quienes poseen los derechos de autor, y las leyes de derechos de autor se han utilizado tradicionalmente para limitar la capacidad de los fanáticos de extender el mundo de la historia por su cuenta. La economía política de la circulación de medios está cambiando con nuevas herramientas mediáticas que desagregan la cultura, desintermedian los canales oficiales de distribución de medios a nivel minorista y expanden la capacidad de los consumidores para circular, anotar y apropiarse de material incluso si no lo poseen. Como se ha señalado a menudo, no toda la cultura



participativa es política, y no todos los efectos no intencionados de la recepción del público son liberadores. Algunos comentaristas han criticado el contenido generado por los usuarios e incluso lo han considerado una amenaza. El contenido creado por las masas a menudo es criticado por su supuesta mala calidad, la falta de talento de sus creadores, el abuso de derechos de autor y la promoción de malas prácticas. Además, hay cuestiones graves en juego, como la propagación de desinformación (Santos, 2022).

La cultura participativa desempeña un papel importante en la configuración de múltiples sectores de la sociedad. En las últimas dos décadas, los académicos de los medios y otros investigadores han estado explorando cómo diferentes sectores adoptan y adaptan técnicas y tecnologías participativas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, avanzar en el activismo y la expresión cultural, y construir comunidades en línea. La cultura participativa es un modelo que abraza la creatividad y la agencia del consumidor. Las prácticas participativas hacen que el contenido sea más accesible y amplían el alcance de las industrias del entretenimiento, al mismo tiempo que impulsan nuevas innovaciones en tecnología, narración, acción social y muchos otros aspectos de la vida (Biondi et al., 2020).

El marco formativo de la cultura participativa es, por lo tanto, un componente crítico que genera hábitos de uso de medios y síntesis de medios. En el arco de algunos productos mediáticos, la cultura participativa se involucra en la co-creación de contenido. Otras formas más familiares que reflejan la aparición de la práctica de la cultura participativa son simplemente una consecuencia de los principios de la convergencia cultural y las nuevas herramientas que permiten una participación mediática igualmente atractiva a



través de herramientas digitales. Gran parte de la carrera de ciertos académicos se ha dedicado a investigar cómo las sensibilidades construidas sobre la normalización en los cómics y prácticas relacionadas estructuran los elementos participativos de la práctica de los fans en el cine y el software de creación de videojuegos y otras herramientas participativas de creación de videojuegos. Se observa que estas estructuras participativas y a veces colaborativas dentro de las comunidades de fans están siendo capitalizadas por los desarrolladores de objetos mediáticos franquiciados. El valor monetario de la práctica de los fanáticos, a menudo solo reconocido en las sombras del merchandising mediático e incluso en la erudición académica, se destaca a medida que los ejecutivos de producción de las corporaciones mediáticas reconocen cada vez más el significado presente en las prácticas de participación de los fanáticos. El potencial de la cultura participativa es especialmente relevante para argumentar en contra de la narrativa de la Caída del Hombre, que parece persistir en la educación comercial, en los establecimientos educativos K-16 y en el personal de los medios donde la interactividad amenaza con alejar a las personas de la autoridad y el valor absoluto de los medios formales para hacer el trabajo de socialización y promover "buenos" valores occidentales, blancos, de clase media y heteronormativos (Biondi et al., 2020).

El atractivo masivo de las tecnologías de comunicaciones en red ya tiene repercusiones para los modelos de medios tradicionales que han definido la segunda mitad del siglo XX. Esta sección explora las consecuencias que se derivan de las afirmaciones de que "la cultura de masas fue el producto de los medios del siglo XX" y "en una cultura en red, el poder fluye desde la cima ... hacia un modelo de cultura popular." Rastrea cómo este cambio ha comenzado



a manifestarse en los medios, "donde los medios tradicionales se están preparando para responder a la nueva cultura participativa," y señala que ya ha arraigado en el ámbito del marketing (Nehwal, 2021).

Un sitio central para observar el cambio hacia la cultura participativa es la industria del entretenimiento, que crea, comercializa y promueve historias, personajes, imágenes y palabras. A diferencia de la mayoría de los profesores de secundaria, que se sorprenden al encontrar a los estudiantes escribiendo historias y jugando a ser los protagonistas del último thriller televisivo, los profesionales de los nuevos medios no se sorprenden cuando los consumidores utilizan el poder difuminador de la tecnología moderna para interactuar con el contenido mediático. Se espera que las audiencias de televisión y cine hayan ampliado las formas en que el entretenimiento masivo puede informar los corazones, las mentes y los espíritus de las personas; así, los fanáticos desempeñan un papel central en la creación de lo que se produce. La democratización y el ethos de código abierto que impregnan tanto los medios en red como la cultura participativa tienen graves implicaciones para los plazos, los valores de producción y las expectativas del público (Nehwal, 2021).

En particular, Internet ha democratizado el uso de la información y ha proporcionado una herramienta eficaz para promover la interacción social, creando formas emergentes de complacencia mediática y remodelando los enfoques para tratar con el público. Uno de los desarrollos más significativos en el auge del cambio cultural inducido por los medios es la aparición de una nueva audiencia en red. Varias plataformas de Internet están diseñadas para fomentar la participación de los usuarios. Las empresas establecidas, así como los individuos creativos, han creado canales de redes sociales basados en la web



para continuar las discusiones sobre productos básicos e industrias. Justo momentos después de que se transmitiera un episodio piloto de la serie de televisión, se publicaron páginas de aterrizaje interactivas en una página de redes sociales para servir como un tablón de anuncios para expresar puntos de vista sobre el programa. Estos canales extienden la plataforma mediática para involucrar la retroalimentación de la audiencia; rastrear reacciones al contenido original y generado por los usuarios; estimular discusiones sobre productos; reclutar la participación de la audiencia en la programación de podcasts y programas de televisión; y expandir oportunidades de promoción cruzada, fuentes de financiamiento y tráfico web (Nehwal, 2021).

Investigadores del tema indican que la cultura participativa se define por la transformación de los consumidores en productores de contenido, gracias a la convergencia digital y la tecnología. Autores como Clay Shirky y Henry Jenkins destacan cómo esta evolución permite a individuos anónimos compartir, producir y consumir información, generando una nueva dinámica de interacción y colaboración en la sociedad. Por otro lado se define como la cultura participativa se refiere a un enfoque en el cual los individuos y grupos involucrados en un proceso tienen la oportunidad de contribuir activamente, expresar sus opiniones, tomar decisiones y colaborar de manera conjunta en la toma de acciones y responsabilidades (Del Pilar et al., 2016).

Por tanto, podemos deducir que la cultura participativa tiene una relevancia significativa en la planificación estratégica de organizaciones y empresas en la actualidad. Al fomentar la participación activa de los individuos en la creación de contenido y en la toma de decisiones, las empresas pueden aprovechar esta dinámica para involucrar a sus clientes, empleados y otros



stakeholders en el proceso de planificación estratégica. La retroalimentación y las ideas generadas a través de la cultura participativa pueden proporcionar insights valiosos para la formulación de estrategias más alineadas con las necesidades y expectativas de la comunidad. Además, la colaboración y la co-creación que promueve la cultura participativa pueden impulsar la innovación y la diferenciación competitiva de las organizaciones en un entorno empresarial cada vez más dinámico y digital. En resumen, integrar la cultura participativa en la planificación estratégica puede ser clave para construir relaciones sólidas con los stakeholders, mejorar la toma de decisiones y adaptarse de manera más efectiva a los cambios del mercado.

La cultura participativa se refiere a un enfoque en el cual los individuos y grupos de una comunidad se involucran activamente en la toma de decisiones, la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones en conjunto. En el contexto de la Planificación Estratégica, la cultura participativa implica que los ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil y actores locales tienen un papel fundamental en el proceso de definir metas, prioridades y acciones para el desarrollo urbano y regional. Esta cultura fomenta la colaboración, el diálogo y la co-creación de estrategias que reflejen las necesidades y aspiraciones de la comunidad en su conjunto, promoviendo así un sentido de pertenencia, empoderamiento y responsabilidad compartida en la construcción de un futuro sostenible y equitativo (Derluchi, et al., 2006).

### **Cultura Informativa**

La omnipresencia y la creciente importancia de la información en los procesos de desarrollo social sientan las bases para convertirse en "una sociedad de la información." El consumo de información ya no es solo un aspecto



cotidiano de la convivencia, sino un recurso clave de la sociedad y motor de transformación. El ahora compacto conjunto de conceptualizaciones propone un enfoque a los cambios sociales asociados con las tecnologías de la información y la comunicación que revela que están culturalmente incrustados e influenciados. El constructo "cultura informativa" destaca que las sociedades modernas difícilmente pueden entenderse sin hacer referencia a su base informativa (Azzaakiyyah, 2023).

La integración del lenguaje, la información y su oferta y consumo como noticias expone a las culturas como las llamadas "sociedades del conocimiento." Las sociedades de información modernas se basan en la necesidad de formar y desarrollar una élite de la información, donde las personas son el propio medio de producción, y la información es la materia prima a partir de la cual se añade valor. La información se ha convertido en un recurso escaso. Las herramientas para crear, consumir y reproducirlo están cada vez más disponibles, al menos en algunos países industrializados y estratos sociales. Los argumentos de que nuestro ámbito de conceptos está moldeado por cambios demográficos, tendencias sociales o el desarrollo progresivo de la tecnología destacan la abrumadora influencia de un mundo mediático cada vez más transparente. Las normas sociales son la antítesis de nuestra postura moral absoluta y no fomentan la negociación ni la comunicación. Se enfatiza una "ciudadanía bien informada" porque tiene que negociar los intereses comunitarios y en una democracia determinar la representación política (Azzaakiyyah, 2023).

En el discurso académico y social, el término "cultura informativa" hasta la fecha solo ha sido esbozado de manera general, pero no se ha hablado de él con mayor precisión. Se utiliza principalmente en el mundo de habla rusa y es



de interés principalmente para especialistas en cultura, etnografía y comunicaciones, mientras que el término es casi desconocido en el mundo angloamericano. Comenzamos caracterizando el término "cultura", sobre el cual basamos la definición de cultura informativa (Gu y Wang, 2021).

La cultura informativa es una cultura de la información mediada y re-mediada, una cultura que es inminentemente información: define los enfoques para generar, compartir, manejar, difundir, emparejar y acumular información, y está marcada por el entorno predominante y las interrelaciones incontrolables entre él. La cultura informativa también se ocupa de la autoría, la originalidad, las referencias, la generación de conocimiento y su inclusión en las normas públicas. Dentro de una sociedad, el argumento es sobre cómo tratar el conocimiento más a fondo, estructurarlo y utilizarlo dentro de tal contexto. Hoy en día, la cultura a menudo se determina en base a artefactos, persiguiendo un grado materialista que representa, de hecho, la información transmitida, de modo que la "cultura informativa" limita con la educación, la comunicación, el conocimiento y la investigación del procesamiento de la información que se lleva a cabo en el marco de las dimensiones culturales. Así como la cultura es una palabra de moda, también lo es la idea de "cultura informativa", altamente debatible y con percepciones contradictorias. Así como uno de los principales problemas para definir la cultura proviene de distinguir entre el sistema cultural y sus diversos fenómenos, así como entre la "cultura de la sociedad" y la "cultura del alma", lo mismo ocurre al definir la cultura informativa (Gu y Wang, 2021).

La cultura informativa ha acompañado toda la narrativa histórica de la civilización humana desde que las culturas antiguas ya poseían códigos escritos. Las inscripciones cuneiformes estilizadas en arcilla, las tallas en estelas y los



planos proporcionales para templos en pergamino iban más allá de la simple registración; eran composiciones escritas de percepción subjetiva, formuladas con un patrón de pensamiento establecido y que comprendían todas las comodidades mundanas, la visión metafísica y fragmentos de evidencia empírica interpretados según un conjunto de estándares naturales generalmente aceptados. Escrito y entregado a la gente, estos datos se habían difundido por las caravanas comerciales y entraron en el paisaje cultural, donde se acumularon y adquirieron prominencia cultural y valor informativo. Entonces, a lo largo de las culturas, el libro es 'sabiduría congelada,' solo otro tipo de información. La cultura informativa enfrentó su próxima transformación agregada en la época de Johannes Gutenberg, cuando su recién inventada imprenta permitió por primera vez la replicación expedita y de bajo costo de textos, abriendo así a las sociedades a historias originales, noticias y rumores como nunca antes (Lehan, 2023).

Hasta nuestros tiempos, habíamos pasado por cuatro fases de cultura informativa marcadas por cambios significativos que impactaron tanto la difusión de la información como la percepción de la población respecto al estatus cultural de la información. Todas ellas implican una interrelación entre la cultura informativa y el progreso en la tecnología de la información: la fase oral basada en la organización tribal, la fase escrita que emplea la escritura, la fase impresa que se apoya en la imprenta, y la actual fase digital, o la fase de datos más algoritmos traída por Internet. La cultura en sí misma no hace una clara distinción entre los diferentes tipos; más bien, el campo de la práctica de la información investigación, teoría y método lo hace. En ningún momento de la historia de la civilización ha dejado de estar presente la familiar trampa de la cultura de la



infopoder. Generar y proporcionar información siempre han sido funciones esenciales del poder. Las guerras y las revoluciones siempre han sido y siguen siendo los principales contribuyentes a los escombros de bibliotecas ardientes y capas de palimpsestos de datos deshonrados y paradigmas refutados (Lehan, 2023).

La información, como un recurso social vital, sostiene múltiples aspectos de nuestra comunicación diaria. Al indagar sobre el bienestar de las personas, la investigación periodística típicamente busca las interconexiones entre muchos de estos aspectos: qué sistemas están generando, procesando o utilizando qué, y con qué efectos, y cómo podemos significar esto humanamente para alcanzar un entendimiento común. Tomando el periodismo como el epítome de la interacción social con la información, el objeto 'periodismo' puede caracterizarse por tres elementos fundamentales, todos ellos siendo una forma de información, que pueden resumirse como 'cambios en los procesos de producción, distribución y uso de la información.' Los constituyentes de la información son: a) una organización de información como fuente de información, b) 'información' como contenido intencional o atribuido o proceso de transferencia, y c) la sociedad como el supuesto destinatario final de la información transmitida. Las interrelaciones de estos tres elementos centrales dan lugar al flujo de comunicación, representado notablemente como flechas que conectan pares de los elementos. Los tres componentes de la información solo pueden describirse como interconectados a través del flujo de información; es decir, dos de las entidades potencialmente monádicas se manifiestan solo en su devenir la información a través de la interacción entre organización y sociedad. La entidad social tiene un aspecto constitutivo, a saber, su alfabetización y pensamiento



crítico, que es el resultado directo de dosis previas de información social y educación fáctica. En las raíces ideológicas de la cultura informativa, cristalizadas en la literatura sobre la cultura mediática que promueve algún ideal de una sociedad gobernada por la información como una sociedad moderna, abierta y pluralista en la que los ciudadanos son los cocreadores activos de noticias, hechos y conocimiento, el lado productor de las organizaciones de información se minimiza intencionadamente. Esta misma literatura opera con las transferencias básicas de una cantidad considerable de poder en las esferas de establecimiento de la agenda y producción de significado desde la élite hacia las masas o consumidores, quienes así se empoderan y auto emancipan para convertirse en una fuerza integradora socialmente cohesiva que distingue entre lo universalmente legítimo e ilegítimo en los actos comunicativos (Hyland et al., 2021).

Las preguntas y los debates públicos están constantemente influenciados y moldeados por lo que ya se conoce, por el conjunto de información que se ha recopilado, compartido, verificado y confirmado. Todo lo contrario, lo inexplorado suele ser ignorado o incluso no visto. Esta comprensión de la cultura es lo que ha llevado a varios científicos a referirse a ella de manera ampliada, para incluir formas más amplias de información, como una 'cultura informativa' que compone emociones, comportamientos y representaciones de todo tipo, incluidas las acciones simbólicas. La cultura informativa debe entenderse primero como un medio, procesual: una entrada que moldea la conducta y luego un resultado. Esta perspectiva puede aplicarse a diversos aspectos conductuales, que van desde opiniones hasta evaluaciones de tiempo y riesgo y, por supuesto, elecciones electorales. Esta perspectiva fundamental está, de hecho, detrás de



todas las contribuciones recopiladas en este Número Especial, cada una considerando el diferente impacto que la cultura informativa puede tener en varios aspectos de nuestra vida cotidiana. Partiendo directamente de las dinámicas sociales, muestra primero que las normas, prácticas, decisiones y valores colectivos son todos restrictivos ya que prescriben y/o proscriben resultados, y que las tradiciones del discurso público y los museos tienen todo este potencial inherente para recompensar una mayor publicidad y creación de interés. Esta postura normativa hacia la publicidad, lo público y la creación de lo público promueve entonces oír, ver, escuchar, leer y sentir, degustar. Socialmente, los individuos son principalmente 'impulsados a convertirse' en públicos en el sentido de ser más públicos y de interesarse - tomar interés en - los procedimientos públicos cuando las reglas efectivas de conversación hacen que sea una actividad gratificante para todos los involucrados. Entonces, de hecho, las noticias, de hecho, las noticias ganarían sobre la mera comunicación, sobre la charla cotidiana, ganarían el día. Así, la publicidad como norma cultural colectiva fomenta tanto la participación como la construcción colectiva de interés en el contenido mediático, en lugar de simplemente en los medios en un sentido integral. En el discurso público, con demasiada frecuencia se habla del ámbito público como algo inviolable frente a un ámbito privado, que también se ve con bastante frecuencia como algo inviolable. Esta oposición es muy engañosa, ya que las realidades - también las realidades de los juicios sobre lo que es público y lo que es privado - suelen ser ambas cosas a la vez (Pudasaini et al., 2024).

Durante más de 25 años, los investigadores en medios y comunicación han examinado el internet y otras tecnologías digitales a medida que se han ido



desarrollando en relación con las estructuras de la sociedad en diversos contextos nacionales y coloniales. El argumento aquí retoma y amplía sus análisis sobre los urgentes desafíos sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos del presente y del futuro. Al abordar el papel de la cultura informativa en el mundo social actual, mi objetivo es avanzar en las discusiones sobre el papel de los medios y la comunicación en las sociedades reconsiderando las dinámicas de la información y la comunicación en la era digital. Internet y las tecnologías digitales facilitan el acceso de las personas a una enorme cantidad de información producida por los productores de medios convencionales y nuevos. Cada vez más, los trabajadores de la información están involucrados en la producción digital o periodística de noticias sobre todo – y en la modificación de la información a través de comentarios de usuarios y clips de video en línea. Sin embargo, 7 de cada 10 personas creen que lo que leen, ven o escuchan es inexacto, y el 54 por ciento dice que la evolución del mundo digital hará que con el tiempo sea mucho más difícil diferenciar lo que es real de lo que es falso. En varios sitios web, puedes encontrar historias que tienen como objetivo principal desmentir los muchos llamados mitos que circulan sobre política, economía, medio ambiente, nutrición, conducción e incluso lenguaje y comunicación. Según ciertos sitios web, hay un escondite en el World Trade Center, la Gran Muralla China es el único objeto hecho por el hombre visible desde la luna a través de un telescopio, no usamos solo el 10 por ciento de nuestro cerebro, los esquimales no tienen 50 palabras para la nieve, y la leyenda de que el sándwich favorito de América, el perrito caliente, fue creado por primera vez en América en el siglo XV y se llamó 'perro' debido a la conexión con las salchichas de teckel



no es completamente verdadera ni falsa. La toma de decisiones administrativas puede agravar estos apremiantes problemas sociales (Chayko, 2020).

La cultura informativa se refiere a las creencias, costumbres y competencias relacionadas con el uso de la información en una organización. Esta cultura influye en la planificación estratégica al garantizar que la toma de decisiones se base en datos precisos y actualizados, promoviendo así la eficacia y el éxito a largo plazo. Por otro lado, se tiene a Bericat (1996) la cultura informativa se refiere a la forma en que una organización gestiona, comparte y utiliza la información. En el contexto de la planificación estratégica, una cultura informativa sólida promueve la toma de decisiones fundamentadas, la innovación y la adaptabilidad, lo que contribuye a una planificación estratégica más efectiva y al logro de objetivos organizacionales (Fernández & Ponjuán, 2014).

Por tanto, podemos concluir que la cultura de la información tiene un impacto significativo en la planificación estratégica, proporcionando a los directivos y equipos el acceso a información precisa y actualizada como base para la toma de decisiones. Una cultura que valora la transparencia, la comunicación abierta y el intercambio de información fomenta la colaboración y la creatividad en el desarrollo de estrategias. Además, una sólida cultura de la información permite identificar tendencias, oportunidades y amenazas, lo que permite una planificación más proactiva y adaptable. En resumen, una cultura de presentación de informes bien establecida es un activo invaluable que impulsa la efectividad y el éxito de la planificación estratégica de cualquier organización (Fernández & Ponjuán, 2014).

Por último, la cultura informativa se refiere a la comprensión y gestión de la información dentro de una organización, abarcando la forma en que se



recopila, se comparte y se utiliza el conocimiento. En el contexto de la planificación estratégica, una cultura informativa sólida es esencial para la toma de decisiones fundamentadas y la adaptación ágil a los cambios del entorno. La integración de la cultura informativa en la planificación estratégica permite identificar oportunidades, anticipar riesgos y fomentar la innovación, fortaleciendo así la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo de manera eficiente y efectiva (Araiza, et al., 2020).

### **Cultura Organizativa**

Según Fernandez (2020) la cultura organizativa se refiere a la forma compartida en que los miembros de una organización perciben, piensan y actúan en su entorno laboral. Esta cultura influye en la identidad colectiva, la comunicación interna y la toma de decisiones. En relación con la planificación estratégica, la cultura organizativa juega un papel crucial al alinear los valores y creencias de los empleados con los objetivos y la visión de la empresa. Una cultura sólida y coherente puede facilitar la implementación de la estrategia, fomentar la innovación, promover la colaboración y fortalecer el compromiso de los empleados hacia el logro de metas comunes, por otro lado, tenemos a Naranjo, Jiménez, & Sanz (2012) quienes señalan que la cultura organizativa se refiere a los valores, creencias y principios compartidos por los miembros de una empresa. Esta cultura influye en la forma en que se llevan a cabo las actividades y en las decisiones cotidianas. En relación con la planificación estratégica, la cultura organizativa puede afectar la forma en que se establecen metas, se toman decisiones y se implementan estrategias, ya que define la mentalidad y el enfoque de la organización.



Por tanto, podemos deducir que, la cultura organizativa ejerce una influencia significativa en la planificación estratégica de una empresa. Una cultura sólida y alineada con los objetivos estratégicos puede facilitar la implementación de planes, fomentar la cohesión entre los empleados y promover la innovación. Por otro lado, una cultura que no respalda la visión estratégica puede obstaculizar la planificación al generar resistencia al cambio, falta de compromiso y conflictos internos. Es crucial que los líderes comprendan cómo la cultura organizativa moldea las percepciones y comportamientos de los empleados, ya que esto impacta directamente en la ejecución de la estrategia empresarial. Al alinear la cultura con la planificación estratégica, las organizaciones pueden potenciar su capacidad de adaptación, mejorar la eficacia en la implementación de estrategias y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Por último, tenemos a Giménez, Jiménez, & Martínez (2014) la cultura organizativa se refiere al conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura influye en la forma en que se planifica y ejecuta la estrategia empresarial, ya que determina cómo se toman decisiones, se gestionan los recursos y se fomenta la innovación. Una cultura organizativa sólida y alineada con la estrategia puede potenciar el éxito a largo plazo de la empresa.

### **3.2.2. Desempeño laboral**

El rendimiento laboral, definido como el éxito o la efectividad de un empleado en el lugar de trabajo, es un constructo crítico en la investigación del comportamiento organizacional. En las últimas dos décadas, la investigación sobre el desempeño laboral ha examinado con frecuencia cómo el aumento de



las habilidades y atributos predispuestos específicos de un individuo puede mejorar su desempeño. Emergiendo de esta suposición general, la investigación en esta área frecuentemente opera bajo la creencia de que ciertos factores llevarán inherentemente a un mejor desempeño laboral. Esta investigación explora varios de esos factores, cómo se definen y sus implicaciones en el entorno laboral actual. La investigación que evalúa los factores que influyen en el desempeño laboral es especialmente importante dada la constante repetición de las organizaciones que fomentan la diversidad y las prácticas inclusivas. Si explorar estos factores puede proporcionar información sobre cómo se influye realmente en el desempeño laboral, las organizaciones pueden utilizar ese conocimiento para tomar decisiones de personal que refuercen sus objetivos. Este enfoque proporciona una manera basada en evidencia para fortalecer una organización y mantener empleados felices (Andreas, 2022).

Este artículo revisa varios factores que los investigadores afirman pueden influir en el desempeño laboral, incluyendo el emprendimiento, el compromiso inicial, la satisfacción laboral, las redes sociales, las diferencias individuales y las características del trabajo. Para cada una de estas áreas, describiremos las características definitorias y también esbozaremos formas específicas en las que se influye en el rendimiento. Por ejemplo, en el área de la satisfacción laboral, describimos las dimensiones del rendimiento que se ven afectadas. Documentar claramente estas relaciones también es importante para un artículo orientado a los profesionales como este. Así, delineamos cuáles características del trabajo parecen ser más influyentes para el desempeño laboral. Décadas de investigación han apoyado y desafiado estas relaciones, proporcionando un rico trasfondo a esta presentación (Andreas, 2022).



A finales del siglo XVII, autores populares como Daniel Defoe comenzaron a publicar obras que describían las diversas razones por las cuales un "buen marido", aunque desafortunado, sería de "valor inestimable" como empleado. La importancia del desempeño laboral como campo de estudio se subraya por la "conclusión de un reciente panel de cinco académicos en psicología industrial-organizacional, quienes debatieron la mejor nueva idea en el campo." Según estos distinguidos colegas, la "mejor nueva idea en psicología I-O [Industrial-Organizacional]" es "identificar los vínculos directos e indirectos entre el capital humano, las políticas y prácticas organizacionales, y el desempeño de las organizaciones." Esta área de investigación está justificada por los reclutadores y posibles empleadores que creen que el desempeño laboral es el mejor predictor del éxito futuro. El alto rendimiento de los empleados también se ha asociado positivamente con el compromiso organizacional. Analizar la capacidad organizativa para identificar, atraer y gestionar a los empleados que desempeñan bien su trabajo es necesario para comprender los fundamentos de una corporación. Finalmente, ninguna revisión del desempeño laboral sería adecuada sin señalar los cambios en el lugar de trabajo global, aquellos situados institucionalmente, y las interacciones que pulsan a través de las organizaciones hoy en día. Los cambios en el mundo laboral, como la globalización del mundo empresarial y el efecto de la tecnología en todos los niveles de la fuerza laboral, ofrecen posibilidades en gran medida inexploradas para los investigadores, al mismo tiempo que amplían las investigaciones relacionadas con el trabajo en la actualidad. Las diferencias salariales entre trabajadores de otro modo idénticos crearon el incentivo para estudiar el desempeño laboral en el enfoque de relaciones humanas de la primera mitad del siglo XX, sin embargo, las



diferencias salariales entre grupos han, para algunos y para algunas organizaciones, recientemente pasado a ser cosa del pasado. Sin embargo, cuando el 40.4% de los estudiantes de MBA están buscando trabajo para encontrar su primer puesto profesional, la necesidad de considerar el desempeño laboral en la contratación es parte de la respuesta económica formal a los cambios globales. En tecnología, medicina, derecho, educación y ciencias sociales, existe una definición del gobierno federal sobre lo que constituye un resultado de "más valor de lo habitual", sin embargo, los resultados organizacionales son altamente contingentes a la situación y, por lo tanto, difíciles de estudiar de la manera exacta esperada por muchos estándares de las ciencias sociales de replicación y validación de meta-análisis. Por estas razones institucionales y otras, no son solo las especificidades idiosincráticas de entender el desempeño laboral las que capturan nuestro interés como investigadores, sino la interacción de los individuos con fenómenos en evolución (y viceversa) que tiene lugar a lo largo de los años. En resumen, ahora es un momento oportuno para entender el re Este estudio tiene como objetivo obtener información sobre los diversos factores que influyen en el desempeño laboral en un entorno de formación profesional. Utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas, nuestro objetivo es identificar tanto las influencias positivas (motivadoras) como las negativas (desmotivadoras). Además, se explorará el aspecto multinivel del desempeño laboral a nivel individual, de equipo y organizacional. Los resultados del estudio proporcionarán información sobre las condiciones que influyen en el desempeño laboral, así como sobre la desarrollabilidad y las técnicas de evaluación para medidas a niveles operativos, tácticos y estratégicos. El desempeño laboral puede influir en una variedad de



resultados. Por ejemplo, un empleado que no muestra un rendimiento laboral suficiente se considera un factor de riesgo para el fracaso o un mal servicio. Para comprender mejor qué causa que los trabajadores desempeñen su labor de la manera en que lo hacen, nuestro objetivo es responder las preguntas de investigación a continuación (Nguyen et al., 2020).

El objetivo principal de este estudio es obtener una comprensión de los diversos factores que influyen en el desempeño laboral. Central en el estudio actual es el empleado que realiza un conjunto de tareas prescritas desde una perspectiva de educación y formación. Esto significa que el empleado está realizando un conjunto más o menos fijo de tareas y/o ocupaciones. En resumen, se cumplirán los siguientes objetivos con este estudio: (Nguyen et al., 2020).

Identificar todos los factores relevantes que influyen en el desempeño de los empleados. Los factores deben expresarse en términos de factores motivacionales (relaciones positivas) y factores desmotivadores. (negative relationships). Desarrollar al menos tres factores que sean directamente medibles e influyan de manera positiva en el rendimiento de los empleados, siguiendo los principios SMART. (i.e., specific, measurable, attainable, relevant, and time-framed).ndimiento laboral (Verčič, 2021).

Medir los factores que influyen en el rendimiento laboral dentro del lugar de trabajo es un concepto fundamental en la investigación moderna de gestión. Se han propuesto una gran cantidad de teorías para medir el desempeño laboral, cada una aportando su propio marco de referencia útil en el área. Variables como la personalidad individual, la satisfacción laboral y las tasas de agotamiento han demostrado estar relacionadas con diferentes trabajos en diversas industrias. Basándose en una amplia gama de teorías, el vínculo entre el rendimiento laboral



y otras variables puede integrarse en una teoría. Esto ayuda a dar forma al desarrollo de las prácticas de gestión organizacional al proporcionar un método superior para medir el impacto que estas variables tienen en el rendimiento laboral (Cummings, 2022).

Las teorías que recomiendan estrategias para prevenir o tratar estos factores tendrían un uso limitado si no fuera posible proporcionar evidencia sobre la dirección, la fuerza y los antecedentes que tienen en el desempeño laboral. Esta es una posible laguna en la literatura actual, que frecuentemente falla en el área al no proporcionar evidencia de bases teóricas. El uso de un marco teórico ayuda a proporcionar un complemento riguroso, asegurando que solo se utilicen instrumentos válidos de evaluación del desempeño laboral. Este estudio tiene como objetivo integrar las teorías que han investigado los factores que influyen en el desempeño de un titular en un trabajo, lo que proporcionará a investigadores y profesionales un modelo para medir la relación entre estas variables (Cummings, 2022).

Ha habido una cantidad creciente de trabajos académicos realizados para comprender los factores que influyen en el desempeño laboral y proporcionar información a los profesionales organizacionales y tomadores de decisiones para mejorar su rendimiento. En las últimas tres décadas, se han introducido diversas teorías que ofrecen declaraciones generales sobre cómo se puede explicar y controlar el comportamiento laboral. Una de las teorías prominentes tempranas en la investigación del desempeño laboral es la Teoría de Establecimiento de Metas. Básicamente, la teoría postula que al dirigir la atención de un individuo hacia objetivos de rendimiento distintivos, el esfuerzo se multiplica y el rendimiento aumenta significativamente. El principal punto de desacuerdo con



las teorías anteriores es que no solo se centra en la fuerte motivación humana, sino también en las condiciones antecedentes exactas de los comportamientos motivados. Un gran número de estudios empíricos han proporcionado consistentemente apoyo positivo para la efectividad de la Teoría de Establecimiento de Metas (Kalogiannakis et al., 2021).

Ser promovido, el reconocimiento en el trabajo y los aumentos salariales son ejemplos de los resultados esperados que pueden contribuir a los sentimientos de satisfacción y disfrute del trabajo. Los empleados pueden entonces desempeñarse mejor que los demás. Además, hay un mayor nivel de discusión sobre la "validez externa" de los modelos de rendimiento que se han desarrollado a lo largo del tiempo. Los modelos anteriores han favorecido la explicación más que explicar la realidad del rendimiento. El valor de ambos indicadores de detección del desempeño de los empleados depende, en última instancia, de sus impactos directos o indirectos en las medidas de personal y las operaciones organizacionales. Por ejemplo, la Teoría de la Expectativa ve una relación estrecha entre los esfuerzos laborales de los empleados y los resultados causales. Según la Teoría de la Expectativa, los empleados comparan implícitamente sus inversiones de esfuerzo-recompensa con las de sus compañeros en términos de efectividad o eficiencia. Dado que los empleados pensará dos veces sobre las inversiones altas con bajas recompensas, pueden aumentar sus inversiones a cambio de recompensas potencialmente altas. Aunque estas perspectivas teóricas todavía se utilizan hoy en día y continúan teniendo relevancia práctica, la descripción de cualquier teoría aquí no significa que proporcione un buen modelo de desempeño laboral (Kalogiannakis et al., 2021).



La eficiencia, la productividad y la efectividad son conceptos comunes asociados con el desempeño laboral. La eficiencia contrasta con la efectividad, denotando cómo se llevan a cabo las tareas en términos de los recursos invertidos. Ambos están fuertemente asociados con la productividad, actuando como un pilar esencial de la ventaja competitiva sostenida. La productividad a menudo se considera la producción por trabajador y se determina a través de una combinación de oportunidades de desarrollo de habilidades. Aunque debería considerarse como una dimensión adicional del desempeño laboral, estudios recientes han medido la efectividad junto con otros resultados, como la productividad, para obtener una visión completa de los resultados del desempeño que integren la perspectiva del empleador, el empleado y la comunidad. De manera similar, la efectividad del empleador ha sido conceptualizada como la productividad de la industria (Coyle, 2022).

Las relaciones entre los conceptos de desempeño laboral y aprendizaje y desarrollo se han empleado como la base central de la estrategia de recursos humanos, como el objetivo de crear una organización de alto rendimiento o de aprendizaje. Los marcos de empresas de alto rendimiento se basan en la teoría de la expectativa y la visión basada en recursos, utilizados para demostrar que un aumento en las habilidades puede llevar a un aumento en el rendimiento laboral. Los factores clave para una intervención de aprendizaje y desarrollo pueden variar desde la adquisición de habilidades prácticas hasta la formulación de habilidades de nivel superior. Como tal, esto influye en cuestiones relacionadas con los datos que se pueden recopilar para ayudar a informar las evaluaciones. Además de las variables en consideración, se requiere definir los



conceptos, con las definiciones apareciendo en la sección siguiente, antes de la metodología y las limitaciones de los datos (Coyle, 2022).

Dado que el estudio de investigación se centra en identificar los factores que influyen en el rendimiento laboral en el lugar de trabajo moderno, el estudio está diseñado de acuerdo con los objetivos mencionados anteriormente. Por lo tanto, se planea que la investigación incluya una visión general de los factores que influyen en el desempeño laboral. El diseño del estudio está planificado de tal manera que se siguió un enfoque sistemático y exhaustivo para registrar todos los posibles factores que pueden influir en el desempeño laboral. Teniendo en cuenta los objetivos mencionados anteriormente del estudio, el diseño elegido para este estudio es un enfoque mixto de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos. El enfoque cuantitativo también se incluye al combinar el proceso de revisión sistemática en la primera fase del estudio. Por lo tanto, se asume que los resultados finales del estudio llevarán tanto evidencia cuantitativa como cualitativa para respaldar los factores que influyen en el desempeño laboral. Según la precaución de investigadores anteriores, siempre se supone que se debe seleccionar un tamaño de muestra más grande, ya que generaría resultados más creíbles (Ali y Anwar, 2021).

Tener un diseño de investigación efectivo es esencial para generar datos creíbles y proporcionar una visualización realista del fenómeno en discusión. Dada la área de investigación elegida, era necesario que el estudio explorara todos los posibles tipos de actividades que puedan influir en el rendimiento laboral de los trabajadores. La estrategia de muestreo fue intencionada; por lo tanto, se había contactado a todas las personas que poseían literatura sobre el tema o experiencia práctica de trabajo. Los criterios para la selección incluyen:



1) Deberían ser empleados 2) Debería estar en el Reino Unido 3) Debería haber experimentado diferentes situaciones laborales. Todos los posibles entrevistados fueron abordados con los objetivos de la investigación y se les dirigió a la información relevante. Todas las consideraciones éticas fueron debidamente buscadas y seguidas. Se proporcionó a los participantes una explicación clara del propósito de la investigación, y se obtuvo su consentimiento antes de cada entrevista. La parte ética de esta investigación ha sido cuidadosamente evaluada y se dejó claro en la investigación que la información se utilizaría como parte de esta investigación. Esto ayuda a garantizar que la naturaleza confidencial de la información personal de los encuestados esté protegida y mantenida. A todos los participantes se les aseguró que su privacidad permanecería confidencial y que la identidad de la organización no se haría pública sin permiso. Un Comité Conjunto de Ética de la Investigación para la protección de sujetos humanos revisó esta investigación. El plan de la investigación es identificar los factores que influyen en el desempeño laboral, y a partir de ello, se pueden derivar inferencias sobre el plan de acción en el trabajo. Además, el proceso de investigación ha sido registrado para que pueda ser replicado por otros si así lo desean en el futuro. En esta sección, se elabora el marco metodológico del estudio. La sección comienza con una introducción a los supuestos metodológicos e ideológicos. Después de eso, se explica en profundidad el diseño de la investigación. Las deliberaciones incluyen una descripción del tipo de investigación elegido, las fuentes de datos, el análisis y el proceso de realización de la investigación. La sección termina con una discusión elaborada sobre los posibles problemas encontrados durante el proceso de



investigación. Esto nos ayudará a identificar la fiabilidad y la homogeneidad de los datos recopilados (Ali y Anwar, 2021).

El diseño de investigación elegido para este estudio es un diseño correlacional. Este diseño fue el más adecuado para permitir un enfoque equilibrado en la investigación de las relaciones entre diferentes variables que influyen en el desempeño laboral. La investigación descriptiva busca encontrar respuestas a la pregunta que describe quién, qué, cuándo, dónde y a veces cómo. Aunque un diseño experimental habría permitido al investigador evaluar la influencia de las variables independientes sobre las variables dependientes, lo que podría haber aumentado la validez interna, la falta de control sobre el entorno y las manipulaciones en este diseño es evidente. Este diseño permite al investigador restringir a los sujetos como se haría en un entorno de laboratorio donde la manipulación y el control son naturales. Al permitir entornos más realistas para este estudio, se pueden recopilar datos más significativos. Se quería un marco estructurado para abordar un área específica de interés: el rendimiento laboral en el entorno de oficina moderno y las variables que lo influyen (Mohajan, 2020).

Dado que el entorno general de la oficina y la tecnología asociada han cambiado significativamente en los últimos diez años, el cambio en las habilidades de los empleados que ha ocurrido durante este tiempo también requiere una nueva investigación sobre el espacio de oficina. El método del cuestionario fue preferido debido a su capacidad para proporcionar respuestas de una muestra más grande. Es un procedimiento de recolección de datos rentable y permite el análisis mediante herramientas estadísticas, lo que produce hallazgos de mejor validez y fiabilidad. El diseño de la investigación fue



seleccionado por su rigor metodológico. El diseño correlacional permite examinar las relaciones que ocurren de manera natural de una manera operativa y realista, como descubrir comportamientos y actitudes desde el punto de vista de los participantes. El enfoque estadístico permite resultados descriptivos y predictivos; como tal, los resultados aseguran un grado de validez externa, ya que los patrones emergentes pueden emplearse en otras oficinas con personal similar. Además, dado que esta oficina cuenta con un personal demográficamente diverso, la muestra aleatoria también mejora la naturaleza estratificada y la potencial generalizabilidad. La pregunta de investigación y la sustancia impulsan la elección metodológica y la motivación para emplear un enfoque epistemológico pragmático (Mohajan, 2020).

El rendimiento laboral está influenciado por una variedad de factores. Algunos de estos factores son internos o externos a los empleados dentro del lugar de trabajo. Para comprender de manera integral cómo gestionar el talento en las organizaciones modernas, es importante tener un entendimiento de los factores que pueden influir en el desempeño de los empleados en cualquier lugar de trabajo. Los empleados están influenciados por un conjunto complejo de rasgos individuales, dinámicas de equipo y contexto organizacional. Individualmente, los empleados están influenciados por una serie de fuerzas internas y externas en su vida personal. Estos pueden incluir datos demográficos, estado de salud física y mental, niveles de energía y estados emocionales, rasgos de personalidad y motivaciones, niveles de habilidad y destreza, locus de control, y valores personales, así como creencias personales sobre el mundo (Tett et al., 2021).



Dentro del grupo de trabajo inmediato, los empleados están influenciados por una serie de dinámicas sociales, que podrían incluir la colaboración o el estado de ánimo y el tono del grupo de trabajo. La comunicación, particularmente el intercambio de información y la retroalimentación, es un proceso interactivo clave dentro del grupo de trabajo. Finalmente, a nivel organizacional, los empleados están influenciados por una serie de elementos interconectados que incluyen la cultura organizacional, la estructura y el entorno físico, así como las políticas y prácticas formales. El rendimiento se ve afectado por las interacciones entre estas tres áreas principales: factores individuales, dinámicas de equipo y contexto organizacional. Por lo tanto, un enfoque integrado de gestión del talento reúne la comprensión de cada uno de estos factores y cómo pueden interactuar para impactar el desempeño laboral dentro de una organización (Tett et al., 2021).

Uno de los principios centrales de las concepciones contemporáneas del desempeño laboral es la influencia de las características individuales en el trabajo. Cualquier resultado de desempeño que interese a un empleador es el resultado de los atributos personales de un individuo, ya sean rasgos disposicionales, estilos o comportamientos, como la motivación, las habilidades, la experiencia, etc. Esperamos que las medidas de rendimiento respaldadas sean menores que el rango de los atributos individuales; de lo contrario, hay una confusión entre la efectividad y los atributos personales reales. Los componentes de las diferencias individuales en el desempeño laboral, aunque pequeños en tamaño, tienen asociaciones robustas con todos los demás factores y resultados deseables para las organizaciones (Peiró et al., 2020).



La motivación es el atributo personal prototípico en el desempeño laboral, concebido en términos amplios como un rasgo o característica similar a un estado de uno mismo relacionado con la perseverancia hacia un objetivo. La distinción original entre insumos y resultados ha evolucionado y se ha entrelazado con otras concepciones más contemporáneas de la motivación hasta el punto en que el concepto se ha vuelto demasiado empíricamente complejo para funcionar. Estos esquemas típicamente reflejan influencias basadas en rasgos, ambientales, de resultados y de liderazgo sobre las actitudes hacia el trabajo, que en conjunto ayudan a adaptar y secuenciar los esfuerzos de desarrollo para ajustarse a situaciones y contextos personales únicos. La investigación sobre los antecedentes disposicionales del rendimiento laboral ha avanzado ahora para investigar las relaciones entre los rasgos de personalidad o la propensión a comportarse de alguna manera. Caracterizar el rendimiento en términos de comportamiento aleja la teoría y la práctica de los componentes de rasgos históricos y más estables inherentes a las conceptualizaciones de larga data basadas en la capacidad y la habilidad. Equilibrar las influencias de los rasgos disposicionales con otros tipos de insumos puede ayudar a las agencias externas a desarrollar teorías sobre los beneficios a largo plazo de un entorno laboral equilibrado. La disonancia entre la evaluación del desempeño personal y organizacional surge en contextos donde el valor del empleo externo para un individuo supera su trabajo actual; las organizaciones no pueden igualar la capacidad y motivación de ciertos empleados y, por lo tanto, se quedarán atrás en la carrera por el mejor talento a menos que arbitren y compitan agresivamente en los niveles de ingresos. Descentrar el valor del trabajo de los atributos de



dotación personal puede ayudar a los márgenes de beneficio organizacionales al reducir los incentivos salariales para el cambio (Peiró et al., 2020).

Los factores y procesos que pueden afectar el rendimiento no se limitan al nivel individual. Más bien, se sabe que el rendimiento de los empleados individuales también es sensible a la dinámica del equipo, como la estructura del equipo o los otros miembros del equipo. En esta sección, revisamos brevemente las relaciones entre el desempeño laboral de los empleados, la estructura y función de los equipos, y los factores situacionales a nivel individual, como el estado de ánimo o las emociones del empleado. La comunicación, la colaboración y la confianza entre los miembros del equipo tienen el potencial de conducir a resultados positivos como una mayor cohesión grupal, comportamientos prosociales o comportamientos de ciudadanía dentro del grupo, y un mejor desempeño del equipo o individual. La subdivisión de tareas y la estructura de los grupos también se sabe que están relacionadas con las dimensiones del rendimiento. Por ejemplo, una mayor comunicación dentro de una subdivisión de un grupo de fabricación se ha relacionado con un mejor desempeño en el servicio afectivo-cognitivo y las autoevaluaciones de desempeño. Se ha encontrado que los empleados en las subdivisiones de fabricación de mejor rendimiento también tienen las mejores puntuaciones de clima de equipo. El conflicto entre los miembros del equipo también podría tener un impacto negativo en forma de un rendimiento inferior en las medidas de desempeño del equipo, como las calificaciones de cohesión grupal. También hay vínculos entre los equipos y el rendimiento de los miembros individuales del equipo. Aunque conceptualmente distintos, el rendimiento del equipo y el rendimiento del empleado están frecuentemente relacionados. Por ejemplo, el



rendimiento de algunos individuos o equipos componentes se integra mediante agregación en una puntuación general de rendimiento del equipo. Dividir el rendimiento en puntuaciones separadas de rendimiento colaborativo y contextual también podría facilitar el análisis de cómo estas puntuaciones se relacionan con los hábitos de trabajo cooperativo del equipo. La capacitación de los empleados para convertirse en una unidad educativa cooperativa también se ha relacionado con mejoras en el rendimiento educativo, la reducción de problemas disciplinarios y un mayor interés en la escolarización entre los miembros individuales del equipo que fueron enseñados en comportamiento social y habilidades de comunicación. Los equipos con un nivel elevado de funcionalidad también pueden fomentar relaciones de trabajo entre los individuos, lo que lleva a mejores resultados en el rendimiento del entrenamiento (Nauman et al., 2022).

Una organización representa una familia de personas que trabajan juntas hacia objetivos comunes a largo plazo dentro de una estructura definida. Se sugiere que es principalmente el contexto organizacional y la cultura los que moldean la forma en que las personas realizan su trabajo. El desempeño del empleado depende en gran medida de las "normas" no escritas inherentes a la organización, especialmente en relación con los procesos y actitudes fundamentales hacia las personas. La cultura organizacional y la estructura crean un clima en la empresa que apoya el desarrollo del compromiso organizacional. Se puede observar que cuanto más amplias sean las políticas organizacionales, como la evaluación, las recompensas, la retroalimentación de la evaluación, la capacitación y el desarrollo, mayor será la tendencia a desempeñarse, porque los trabajadores creen que si hay un período de rendimiento enorme, la evaluación del desempeño sirve para hacer una



inducción efectiva en el establecimiento de metas, dar retroalimentación sobre el desempeño y estimular a los trabajadores para alcanzar el resultado. Además, las recompensas organizacionales actúan como incentivos para un alto rendimiento y productividad. El comportamiento de liderazgo de los gerentes afecta el comportamiento y el desempeño de los miembros de los gerentes. Se sugiere que el liderazgo es un tema muy importante para lograr el rendimiento laboral en las organizaciones. El sistema de reclutamiento y evaluación del desempeño juega un papel en la selección de los potenciales existentes en la empresa y, a su vez, aporta un mayor rendimiento laboral y organizacional. La evaluación efectiva del desempeño ofrece las siguientes oportunidades: primero, hace que la dirección piense y juzgue el trabajo gerencial y profesional y el desempeño organizacional; segundo, responsabiliza a todos, manteniendo a la dirección consciente de su obligación y potencialmente proporcionando una base para tomar decisiones de promoción o retención; y tercero, proporciona a todos una "mejor estimación" de lo que vale su contribución existente en relación con los demás. Además, proporciona retroalimentación al empleado sobre cómo encaja en las expectativas de la dirección y cómo se puede mejorar su desempeño. Esencialmente, las evaluaciones del desempeño de los empleados—incluyendo "cómo" y "para qué"—tienen un impacto considerable en el desempeño general de la organización a través del desempeño de la fuerza laboral. Un entorno de trabajo competente tiende a tener un impacto significativo en el rendimiento laboral y la satisfacción laboral de los empleados en una organización. La gestión del cambio y la cultura ha sido un problema para las organizaciones modernas hoy en día (Islam y Ajmal, 2024).



El creciente papel que la tecnología desempeña en la vida humana ha cambiado la forma en que empleados y empleadores gestionan el desempeño laboral. En el siglo XXI, los avances tecnológicos tienen la capacidad de agilizar las operaciones y simplificar los resultados. Dado que estas herramientas ayudan a las personas a completar tareas de manera más eficiente, las organizaciones pueden necesitar menos empleados para llevar a cabo la misma carga de trabajo. Aunque las tasas de desempleo ya están en declive debido a los ajustes remotos derivados de la pandemia, la adopción de herramientas digitales, tecnologías y plataformas ha elevado y puede seguir elevando el rendimiento laboral en el futuro (Trener et al., 2021).

Las plataformas digitales mejoran el rendimiento laboral al aclarar diversas responsabilidades y roles. A medida que las organizaciones crecen, las plataformas digitales proporcionan un sistema centralizado en el que se gestionan las tareas, asegurando que los hitos clave se alcancen a tiempo, cada vez. Además, cada plataforma digital mejora la colaboración al facilitar una comunicación directa y oportuna entre departamentos y equipos. Aunque son beneficiosas, las plataformas digitales también permiten el acceso a varios sitios de redes sociales y la capacidad de comunicarse con amigos y familiares durante todo el día, lo que podría resultar distractor mientras se está en el trabajo. Para las personas que trabajan de forma remota, la tecnología es necesaria para facilitar una integración sencilla del lugar de trabajo en su espacio de vida. Las aplicaciones y herramientas virtuales que aumentan la productividad, como aquellas que permiten a los empleados cambiar el fondo en una reunión, también contribuyen a un desempeño laboral positivo como resultado del aumento de la moral y la colaboración. También ayudan a construir una buena relación entre



los equipos virtuales, lo cual es crucial para un rendimiento positivo. Es notable que la adopción y el uso de la tecnología en la formación pueden presentar consideraciones éticas y morales. A nivel de gestión, también es crucial estar capacitado en cómo apoyar a los empleados en el uso de los avances tecnológicos mientras se monitorea e identifica el uso distractor. Ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios organizacionales y elevar su rendimiento a través de una capacitación adecuada es un problema más fácil de abordar (Trener et al., 2021).

La digitalización está tomando nuevas formas al ofrecer a los empleados una amplia variedad de aplicaciones de software, plataformas y herramientas para desarrollar sus habilidades y productividad a un nivel sin precedentes, planteando la cuestión de los factores que hacen que los empleados elijan estas nuevas opciones, las características que están utilizando, la frecuencia, el tiempo y los resultados, así como cualquier beneficio o desventaja relacionada en los resultados de rendimiento. En resumen, cada aplicación de software, herramienta de gestión de proyectos o plataforma colaborativa aumenta el potencial y eventualmente conduce a un efecto. Los estudios cuantitativos muestran cómo el uso diario de herramientas y plataformas digitales está relacionado con el rendimiento y los resultados en una variedad de niveles. Los predictores del uso de herramientas digitales son similares a los de la productividad percibida. Además, podemos establecer un estándar para los usuarios de alta frecuencia que conduzca a mejores resultados de desempeño en la satisfacción laboral, el clima del equipo y la lealtad organizacional. Las herramientas digitales reducen los niveles jerárquicos de comunicación y



aumentan la frecuencia de la comunicación lateral, entre departamentos (Narayanamurthy y Tortorella, 2021).

La creciente intensidad del uso de plataformas digitales está relacionada con una mejora en el desempeño laboral. Dado que las herramientas digitales se utilizan con frecuencia y no de manera disruptiva tanto a nivel individual como en equipo, las siguientes conclusiones casi necesariamente deben cumplirse. Primero, tienen ventajas para los empleados que los utilizan, pero también potencialmente para los equipos relacionados. Hay un aumento significativo en los beneficios percibidos de las herramientas digitales entre el uso de baja y media frecuencia. Con un uso bajo, los desafíos y las características disruptivas de las herramientas digitales aún son prominentes, pero dejan de ser barreras importantes para obtener mejores resultados de rendimiento después de un cierto nivel de uso. Por ejemplo, la satisfacción laboral de los usuarios diarios de herramientas digitales es significativamente mayor que la de aquellos que las utilizan raramente en una sola semana laboral. En segundo lugar, y como se describe en la sección a continuación, el uso y los beneficios digitales pueden ofrecer información sobre las barreras de adopción que deben superarse. Las herramientas digitales reciben el apoyo de la gran mayoría de los empleados, siendo el personal más joven los mayores defensores, y muestran una alta proyección sobre cómo el 'ganador' podría mejorar la productividad y los resultados de desempeño. No obstante, hay una porción notable de empleados que no utilizan estas herramientas. Se considerarán las barreras de uso y los posibles inconvenientes de las herramientas digitales para establecer soluciones digitales. (Narayanamurthy y Tortorella, 2021).



Se ha encontrado que el equilibrio entre la vida laboral y personal predice el bienestar general, la satisfacción laboral y el desempeño en los empleados. El rendimiento laboral se facilita en los empleados que han logrado un equilibrio entre el trabajo y la vida personal porque aumenta su bienestar y satisfacción laboral. Hay muchos desafíos que enfrentan los empleados al intentar lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como la carga de trabajo y los problemas de gestión del tiempo. Muchos factores que contribuyen a un equilibrio entre la vida laboral y personal están influenciados por la propia capacidad del empleado para gestionar su vida. Sin embargo, lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal también se facilita a través de diversas políticas organizacionales, programas y beneficios que están disponibles en el lugar de trabajo moderno. Las organizaciones deben seguir modificando y desarrollando programas que ayuden a las familias a garantizar un trato justo. Hacer los procesos más amigables para la familia puede aumentar la creatividad y la productividad en general (Kelly et al., 2020).

Una revisión de la literatura encontró que el apoyo positivo de los gerentes y las organizaciones puede crear mejores entornos de trabajo y, en general, un mejor desempeño laboral en los empleados. Algunas de las políticas organizacionales más fácilmente implementables que pueden ayudar a los empleados a lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal son las prácticas laborales flexibles, como el horario flexible, el teletrabajo, las licencias escalonadas, el trabajo reducido o a tiempo parcial, el trabajo compartido y las licencias compradas o no remuneradas. Es más difícil gestionar las relaciones personales, las amistades y los horarios ocupados cuando el horario organizacional para el trabajo está en constante cambio. El apoyo continuo y el



reconocimiento de las políticas, programas y beneficios organizacionales comunes pueden influir en el equilibrio entre la vida laboral y personal. Se supuso que al aumentar el número de programas organizacionales que ayudan a lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal, las organizaciones efectivamente contribuyen a aumentar el bienestar general en las familias y los individuos, y en última instancia, la satisfacción laboral y el rendimiento laboral de los empleados (Kelly et al., 2020).

Los programas de capacitación y desarrollo son importantes para asegurar que los empleados tengan la oportunidad de desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse bien dentro de una organización. La formación es un proceso continuo que promueve el crecimiento individual y colectivo de los empleados y la efectividad general de la organización. La capacitación se lleva a cabo de manera continua según los requisitos del trabajo de los empleados. Existen diferentes tipos de programas de capacitación, que incluyen capacitación en el trabajo, programas de autoevaluación, talleres, módulos de aprendizaje en línea, etc. Al desarrollar las habilidades del personal, se espera que el rendimiento laboral aumente. Hay una revisión crítica de la relación entre el desarrollo de habilidades personales y el rendimiento, donde investigaciones recientes indican que la capacitación ha demostrado tener un impacto mínimo en el rendimiento laboral (Osewe y Gindicha, 2021).

Los gerentes deben asegurarse de crear buenos entornos de capacitación e implementar la capacitación con éxito para mejorar el rendimiento del personal. La capacitación debe implementarse de manera efectiva para que las perspectivas y valores individuales de los empleados estén alineados con los valores y expectativas organizacionales. Esto ayuda a los empleados a rendir al



máximo de su potencial. Sin embargo, la capacitación en desarrollo consiste en talleres, módulos de aprendizaje en línea u otros programas para desarrollar habilidades teóricas o prácticas. Existen algunas barreras para una implementación exitosa, como la falta de financiamiento, problemas de motivación del personal, restricciones de tiempo, etc. Las formas en que los gerentes pueden superar las barreras incluyen involucrar a las personas, prestar atención a las habilidades y conocimientos, así como tratar a los empleados de manera abierta y no mantener secretos de ellos. La capacitación y el desarrollo del personal son esenciales, ya que contribuyen a la ventaja competitiva de la organización al fomentar el crecimiento individual y aumentar la efectividad general. A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones están mejor equipadas para mejorar la productividad, reducir la rotación de empleados, mejorar la moral y aumentar las capacidades de la fuerza laboral. Esto resulta en un aumento del rendimiento laboral en toda la organización (Osewe y Gindicha, 2021).

Numerosos estudios sobre liderazgo han reconocido la relación entre los diferentes estilos de liderazgo y el desempeño laboral de los subordinados. El liderazgo es un proceso de influir en otros para que cooperen en el trabajo hacia el logro de objetivos comunes. A lo largo del tiempo han surgido diferentes enfoques sobre el liderazgo. Los verdaderos líderes inspiran, motivan y guían a las personas hacia la finalización exitosa de las tareas y les ayudan a alcanzar su potencial. Los líderes transformacionales utilizan el carisma, la inspiración, la estimulación intelectual y la consideración individualizada para mejorar la motivación, el desarrollo y el rendimiento de sus seguidores. Los líderes transaccionales utilizan recompensas contingentes y la gestión por excepción



para guiar a sus seguidores. El liderazgo servicial ocurre cuando un líder prioriza el bienestar y el desarrollo de sus seguidores. Estas formas de liderazgo pueden motivar directa e indirectamente a los empleados a desempeñarse mejor y de manera más eficiente, influyendo así positivamente en su rendimiento. En particular, el liderazgo transformacional y el liderazgo servicial pueden influir en el rendimiento al aumentar el nivel de compromiso de un empleado. Como resultado, tales líderes pueden fomentar una cultura fuerte centrada en el trabajador en la que sus subordinados se esfuerzan por alcanzar y mantener el nivel de desempeño laboral deseado (Rahmadani y Schaufeli, 2022).

La investigación ha demostrado que el liderazgo efectivo está relacionado con y a menudo precedido por resultados importantes para la empresa y los empleados. Por ejemplo, el liderazgo efectivo está relacionado con empleados comprometidos empleados que son entusiastas, se enfocan en su trabajo y están comprometidos con su organización. Los empleados supervisados por líderes efectivos también tienden a ser más felices, experimentan menos ambigüedad y conflicto de roles en el trabajo, y tienen niveles más bajos de estrés percibido. En consecuencia, son menos susceptibles al agotamiento, el cual está disminuyendo dado su predominio en la mayoría de los entornos laborales. Estos trabajadores también son menos propensos a involucrarse en demandas laborales, incidentes de mala conducta, rotación de personal no deseada y quejas de clientes. Además, tienden a ser más productivos y generalmente son valorados más positivamente por sus gerentes. Aparte de la posición central e importancia del liderazgo en el entorno laboral actual, una serie de problemas y desafíos asociados requieren examen. Estos incluyen la idoneidad de que los líderes y seguidores trabajen juntos al adoptar los enfoques de liderazgo



transformacional, transaccional y servicial. Sería útil identificar un conjunto de características que ayuden a determinar la probable efectividad de un individuo como líder en diferentes contextos organizacionales. Los programas de desarrollo de liderazgo que están adaptados a las necesidades de los individuos y que coinciden con la cultura organizacional y los requisitos del trabajo necesitan ser considerados. Por lo tanto, el objetivo de este informe es proporcionar resultados sobre dos de estas áreas, vinculando el liderazgo con el desempeño laboral, los resultados y el diseño del trabajo, con un interés particular en los trabajadores de servicios en entornos organizacionales ajustados (Rahmadani y Schaufeli, 2022).

Se cree comúnmente entre muchas personas que trabajan en recursos humanos y gestión que la motivación de los empleados es un covariable importante del rendimiento laboral. Sin embargo, proporcionar una definición de motivación es un proceso complejo, sin un enfoque universalmente aceptado. La multiplicidad de diferentes teorías de la motivación que se han desarrollado en el último siglo atestiguan lo precario que es el concepto. Algunas de las primeras ideas sobre la motivación involucraban un 'impulso' biológicamente arraigado por el salario, por ejemplo, mientras que otras teorías sugieren un conjunto de cuestiones más complejas. Un argumento es que las necesidades básicas de un empleado debían ser atendidas antes de que pudiera comenzar a pensar en necesidades de nivel superior. Otra perspectiva sugiere que los entornos de trabajo tenían 'satisfactores' y 'disatisfactores', y que centrarse en los primeros sería propicio para el rendimiento de los empleados (Stefurak et al., 2020).

En un área relacionada, muchos teóricos han sugerido que la motivación intrínseca es completamente independiente del rendimiento, mientras que se



creo que los motivadores extrínsecos son una condición más poderosa del esfuerzo laboral. En relación con el desempeño organizacional, se ha argumentado que dado que el compromiso está relacionado con la retención del puesto de trabajo, se cree que el compromiso en su trabajo es un predictor importante de la posible rotación. El compromiso ha sido definido como un estado agradable de factores diferenciales y es más claro y menos lleno de jerga que las definiciones anteriores. También hay una serie de factores prácticos importantes para el crecimiento profesional y las oportunidades de motivación que reducen los costos asociados con la rotación de empleados. También puede mejorar el aprendizaje general de una organización en términos de reconocimiento. Además, la gestión estratégica de recursos humanos también ha indicado que, para las organizaciones privadas, la cultura debe ser centrada en el ser humano. Esto se debe a que el entorno ha influido en la motivación de los empleados. Las corporaciones que fomentan una fuerte cultura ética probablemente tengan niveles más altos de motivación entre los empleados. Sin embargo, la motivación y retención efectiva de los empleados puede ser difícil, y encontrar las razones de estas dificultades es un desafío debido a la naturaleza compleja y multifacética de la motivación laboral (Stefurak et al., 2020).

La diversidad en el lugar de trabajo se refiere a la amplia variedad de diferencias entre las personas en una organización. La diversidad incluye diferencias de sexo, religión, orientación sexual, edad, capacidades físicas, situación económica, trabajo, estilo de vida, ingresos, raza y etnia. Aunque los empleados en una organización pueden tener similitudes, estas similitudes también actúan para resaltar las diferencias, de manera similar a como las pinturas o murales exitosos utilizan el contraste para destacar diferencias



importantes en línea, color y forma. En las iniciativas estratégicas de una organización, el pensamiento único, los enfoques diferentes y las perspectivas variadas son necesarios porque impulsan el desarrollo de productos y servicios innovadores, junto con la mejora de los sistemas operativos internos. Los estudios en el lugar de trabajo también muestran que una fuerza laboral diversa tiende a participar en interacciones más productivas y a fomentar discusiones vibrantes. En un entorno así, los empleados pueden utilizar habilidades mejoradas de resolución de problemas y toma de decisiones gracias a perspectivas más amplias, incluyendo ideas y opiniones creativas. Una fuerza laboral diversa también demuestra una mayor creatividad, así como la capacidad de innovar y resolver problemas de manera más eficiente (Tamunomiebi y John, 2020).

La creación de una fuerza laboral diversa y comprometida se considera una forma de impulsar el compromiso de los empleados. La inclusión de elementos vinculados directamente a los valores de la empresa es un factor en los esfuerzos de investigación actuales, mientras que los resultados de una encuesta exhaustiva muestran una relación directa entre los objetivos de diversidad de la fuerza laboral de esa empresa y el compromiso de los empleados. Una fuerza laboral más comprometida y diversificada, impulsada por el rendimiento, también conduce a una mejor atracción y retención de una fuerza laboral talentosa y diversa. Así, la gestión y aprovechamiento general de la diversidad laboral conduce a una mayor productividad general, ventajas competitivas y capacidades generales en la resolución de problemas, nuevos procesos, productos y servicios. Además de centrarse en la diversidad de los empleados en una organización, también es importante crear una cultura de



inclusión. La inclusión es el proceso mediante el cual se les brinda a las personas la oportunidad de sentir que son valoradas, que sus perspectivas son escuchadas, que pueden contribuir a la misión de la organización y que sus talentos y habilidades son utilizados en los esfuerzos comerciales de la organización. Sin embargo, identificar los factores que realmente están impulsando el proceso es mucho más desafiante. Al demostrar un compromiso con la diversidad y las personas mediante el desarrollo e implementación de un plan de acción de diversidad exitoso, muchas organizaciones han visto mejoras en la cultura laboral, el liderazgo, los éxitos en el aprendizaje y desarrollo, los ingresos operativos, la imagen, la rentabilidad del mercado y las relaciones con proveedores y clientes (Tamunomiebi y John, 2020).

En algunas empresas, las diferencias culturales entre equipos crean malentendidos y conflictos, reduciendo la velocidad de lanzamiento al mercado así como la innovación. Por lo tanto, algunas empresas aún necesitan trabajar para reconocer la profundidad y complejidad de las posibles soluciones a estos problemas con el fin de volverse más inclusivas. Las estrategias efectivas que han demostrado combatir positivamente las actitudes negativas y crear entornos inclusivos en las empresas pueden incluir la consultoría externa, el desarrollo del liderazgo, la capacitación y el desarrollo, los sistemas de gestión del rendimiento y las estrategias de atracción y retención del estilo de vida del personal. En los entornos laborales, el respeto hacia todas las personas es clave. Esto implica comprender y aprovechar las cualidades únicas de cada individuo para crear una empresa más innovadora y competitiva, independientemente de sus diferencias. Esto también implica aplicar de manera equitativa las políticas y procedimientos a todos los empleados, independientemente de sus diferencias. Muchas



personas que participan en las encuestas también citan el sesgo oculto como el problema más desafiante, ya que puede ser el más difícil de reconocer, aceptar y abordar, dejando a menudo a las organizaciones sin conocimiento del impacto que está teniendo en los individuos y en el negocio (Tamunomiebi y John, 2020).

La salud mental y el sentido de bienestar también pueden tener implicaciones para la capacidad de desempeñar el trabajo de manera efectiva. Se ha encontrado que los factores estresantes laborales son negativos para el desempeño de los empleados en diversas áreas. La pérdida de trabajo, la depresión y la ansiedad están entre varias condiciones de salud vinculadas a la disminución del rendimiento laboral. Una mejor salud mental también está asociada con una mejor capacidad laboral en los trabajadores mayores. Las condiciones físicas negativas, así como los factores personales y laborales, pueden llevar a una disminución de la capacidad laboral en los empleados mayores. Los factores psicológicos a considerar son diferentes del bienestar mental. Por ejemplo, la salud mental se refiere al bienestar cognitivo, emocional y social general de una persona, mientras que la salud psicológica se refiere al ámbito del funcionamiento mental que predomina en las actividades conscientes, el intelecto, la conciencia y el juicio. El bienestar psicológico se ocupa del funcionamiento armonioso de las facultades mentales que respaldan un rendimiento óptimo, utilizando las habilidades y recursos para alcanzar de la mejor manera los objetivos personales e individuales (Darvishmotevali y Ali, 2020).

¿Qué estrategias pueden apoyar el bienestar y la salud mental en el lugar de trabajo? Un entorno laboral de apoyo y saludable puede ayudar a resolver problemas de estigmatización y vergüenza social que frecuentemente impiden



que las personas reconozcan sus problemas de salud mental y busquen ayuda para ellos. Para mejorar las condiciones laborales, la mayoría de las instituciones implementan alguna forma de gestión del estrés o estrategia o programa de promoción de la salud. Pueden proporcionar apoyo confidencial para el tratamiento de enfermedades mentales. Las iniciativas de bienestar, las tasas de bienestar, los avances en salud, los programas de salud, la prevención del estrés y la promoción de la salud son sinónimos de los programas de promoción de la salud, las iniciativas de manejo del estrés y los programas de promoción de la salud mental. Los programas de mentoría y coaching están disponibles para ayudar a los trabajadores a cultivar habilidades, conocimientos y talentos adicionales, y para ayudarles a hablar sobre las dificultades que enfrentan con sus colegas y compañeros de trabajo. Muchas estrategias utilizan la salud mental como un ejemplo ilustrativo para facilitar el logro de una variedad de objetivos, incluyendo la minimización del estrés, la reducción del absentismo, la mejora de los niveles de uso y el aumento de la empleabilidad y la satisfacción laboral en general. Finalmente, la salud mental puede ser una inversión estratégica para mejorar el compromiso de los empleados. Al mejorar el entorno laboral y los resultados del trabajo en sí, particularmente para aquellos en trabajos que aparentemente generan mucho estrés, puede ser beneficioso para un empleador ayudar a las personas a informar sobre las dificultades para manejar y autorregular la presión con el fin de maximizar la eficiencia y la producción (Darvishmotevali y Ali, 2020).

Concepto de Desempeño Laboral Chiavenato (2000) quien manifestó que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores como: actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad,



discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo.

El Desempeño Laboral “es uno de los constructos que mayor atención ha recibido por parte de los estudiosos del comportamiento organizacional. Posiblemente, se deba a que la productividad de las organizaciones se encuentra ligadas al desempeño individual de sus miembros” (Gabini, 2018, p. 255). Es más, la trascendencia de estudiarla se debe a que “el Desempeño Laboral permite determinar qué tan exitosa ha sido una organización, un individuo o un proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales” (Robbins y Coulter, 2010, p. 123)

Bohórquez (2010) manifestó que el desempeño laboral se puede definir, cuando una persona ejecuta acciones para el logro de las metas u objetivos dentro de la organización en un tiempo determinado. En este contexto el autor atreves de esta definición nos da a conocer que el desempeño laboral se puede medir de acuerdo con niveles de ejecución alcanzado por un trabajador en el logro de las metas.

Las organizaciones sin fines de lucro atiendes diferentes problemas ligados a la compleja realidad social. Deben responder y funcionar con sus responsabilidades y valores éticos, por lo que es prioridad que sus miembros trabajen de manera continua para mejorar la efectividad.

### **Fases del Desempeño Laboral**

Mazariegos (2019) propone un enfoque integral para alcanzar el mejor rendimiento organizacional, que se puede desglosar en varias fases clave:



**a) Conceptualización:** En esta etapa, la institución establece claramente cuál es el rendimiento óptimo que busca alcanzar. Se trata de un proceso reflexivo en el que se definen los estándares y objetivos deseados, sentando las bases para un camino claro hacia la mejora.

**b) Desarrollo:** Durante esta fase, la organización analiza cómo los beneficios actuales se comparan con los niveles de desempeño que aspira alcanzar. Esto implica una revisión crítica de las prácticas existentes y la identificación de áreas de mejora. Se puede utilizar un enfoque de apoyo integral para evaluar el rendimiento de los empleados, promoviendo una cultura de mejora continua que no solo se limita a cumplir con los estándares establecidos, sino que también busca optimizar el rendimiento en todas las áreas. Aquí es donde la voluntad y el compromiso de los trabajadores juegan un papel crucial para elevar la efectividad y el rendimiento global de la institución.

**c) Implementación:** En esta etapa, se llevan a cabo diversos mecanismos informales para monitorear el desempeño. Es importante destacar que estas prácticas pueden limitar la capacidad del empleado para gestionar su propio desarrollo profesional. Sin embargo, al permitir que los trabajadores tengan un mayor control sobre su proceso de aprendizaje y crecimiento, se fomenta un ambiente en el que ellos se convierten en agentes activos en la mejora de sus propias competencias. Esta autonomía no solo beneficia al individuo, sino que también contribuye al éxito general de la organización.

**d) Retroalimentación:** Durante el proceso de evaluación y posteriormente, es esencial proporcionar retroalimentación efectiva a los empleados. Esta etapa implica identificar áreas específicas que requieren refuerzo y mejora, permitiendo a la organización optimizar el desempeño integral. La retroalimentación



constructiva es fundamental para que los empleados comprendan sus puntos fuertes y las áreas en las que pueden crecer, facilitando así un proceso de mejora continua.

**e) Apreciación:** En esta fase, se evalúa el rendimiento en diferentes contextos y se determina cómo se han cumplido los objetivos establecidos. Se considera el grado de desempeño en las diversas competencias y disputas, lo que permite a la organización realizar un análisis integral de su progreso. Esta valoración ayuda a ajustar estrategias y enfoques, asegurando que la institución se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus metas.

En resumen, este enfoque sistemático de Mazariegos resalta la importancia de cada fase en la búsqueda del rendimiento óptimo, subrayando que una gestión estratégica de la planificación y desarrollo del talento humano es esencial para el éxito organizacional.

## **Dimensionamiento de la variable desempeño laboral**

### **Toma de decisiones**

Pastor (2022). El valor en la toma de decisiones radica en el hecho de que una estructura utiliza datos fundamentales para comprender las variaciones en su entorno, generar nuevas ideas para incursionar y decidir por una definición eficaz sobre sus cursos de actos. Se destaca todos los datos en una información principal, ya que las iniciativas planificadas tienen como resultados significativos para el buen desempeño de toda la organización.

El principal objetivo de que tiene la toma de decisiones, esto nos implica niveles alcanzados por aquellos que desempeñan su trabajo de manera efectiva



y son asertivos de esa forma para lograr los objetivos que abarque toda la estructura en un establecido periodo de tiempo.

## **Trabajo en equipo**

Sora (2021). El trabajo en equipo y la comunicación son reconocidos por su capacidad para generar felicidad en el entorno laboral, lo cual a su vez contribuye a una mejor comprensión de la conexión de la inseguridad laboral y la productividad, al aclarar los mecanismos subyacentes involucrados. Castañeda (2019).

El trabajo en equipo de los profesionales en mercados laborales es objeto de estudio. Se amplía la Teoría de la Segmentación del Mercado Laboral al considerar los márgenes de desempeño laboral. La evidencia sobre las diferencias en el trabajo en equipo y su relevancia para la segmentación se verifica mediante modelos econométricos. Los resultados revelan efectos contrastantes en algunos de los programas de los trabajadores relacionados.

## **Evaluación de desempeño**

Pareja (2022). La evaluación del desempeño beneficia principalmente al trabajador y no solo a la sociedad. Por medio de este instrumento, como podemos identificar oportunidades novedosas para el crecimiento del trabajador dentro de la estructura. Además, la evaluación también permite a la sociedad o empresa determinar si es necesario implementar planes de estudio para mejorar el desempeño del colaborador. Bohórquez (2020).

En la actualidad, es fundamental que todos los grupos organizacionales den prioridad a la motivación del talento humano como proceso de la evaluación del desempeño, ya que esto es crucial para su contribución al desempeño



laboral, desarrollo y productividad. Por último, es necesario establecer recomendaciones motivacionales específicas que mejoren el desempeño laboral y así lograr tanto el crecimiento personal como organizacional.

### **3.3. Marco conceptual**

#### **3.3.1. Adaptar**

Adaptar significa modificar o ajustar algo para que se ajuste mejor a un nuevo contexto, entorno, o necesidad específica. En el caso de la investigación o el contenido, adaptar implica tomar ideas, teorías, métodos, o textos generales y modificarlos para que sean más relevantes, útiles o aplicables en un contexto particular o para un grupo específico (Barrick y Parks, 2019).

#### **3.3.2. Cabalidad**

Es un término que se refiere a la cualidad de ser completo, íntegro o perfecto. Se utiliza para describir algo que está hecho de manera plena y sin faltas, cumpliendo con todos los requisitos o expectativas de manera exacta y satisfactoria. En resumen, "cabalidad" se relaciona con la totalidad, perfección y cumplimiento pleno de algo (Korman y Khemlani, 2020).

#### **3.3.3. Capacidad**

La capacidad es un término que puede tener varios significados dependiendo del contexto en el que se use, pero en general, se refiere a la aptitud, habilidad o potencial de una persona, objeto, sistema u organización para realizar una tarea, función o alcanzar un objetivo específico (Ilmarinen, 2019).

#### **3.3.4. Crear**

Es el acto de producir, idear o desarrollar algo nuevo que no existía antes. Este término se aplica a una amplia gama de actividades, desde la creación artística, como escribir una novela o pintar un cuadro, hasta la creación de productos, ideas, soluciones, o incluso conceptos abstractos (Feruza, 2023).

#### **3.3.5. Decisión**

Una decisión es el acto de elegir entre dos o más alternativas o cursos de acción. Implica el proceso de análisis, evaluación y selección de una opción que se considera la más adecuada para alcanzar un objetivo o resolver un problema (Hemming et al., 2022).

#### **3.3.6. Desarrollo**

El término desarrollo puede referirse a varios conceptos dependiendo del contexto en el que se utilice, pero en general, se refiere al proceso de crecimiento, evolución, mejora o expansión de algo a lo largo del tiempo (Gleason y Ratner, 2022).

#### **3.3.7. Detalles**

Los detalles se refieren a los elementos, características o aspectos específicos y minuciosos de algo. Pueden ser partes pequeñas o particulares que, en conjunto, contribuyen a formar un todo más grande y completo. Los detalles son importantes porque proporcionan precisión, claridad y una comprensión más profunda de lo que se describe o se analiza (Patil, 2021).

#### **3.3.8. Idea**

Una idea es un concepto, pensamiento, o imagen mental que surge en la mente de una persona. Las ideas pueden ser abstractas o concretas y son



fundamentales en los procesos de razonamiento, creatividad, y comunicación. Pueden surgir espontáneamente o ser el resultado de un proceso deliberado de reflexión y análisis (Banton, 2019).

### **3.3.9. Innovar**

Innovar es el proceso de introducir cambios o mejoras significativas a productos, servicios, procesos, ideas o modelos existentes, o de crear algo completamente nuevo que aporte valor. La innovación puede darse en distintos ámbitos, como la tecnología, los negocios, la educación, la ciencia, entre otros, y es esencial para el progreso y la adaptación a un entorno en constante cambio (Randhawa et al., 2021).

### **3.3.10. Liderar**

Liderar es el acto de guiar, dirigir o influir en un grupo de personas hacia el logro de un objetivo común. Un líder es alguien que toma la iniciativa, inspira a otros, toma decisiones estratégicas y asume la responsabilidad de la dirección y el éxito del grupo o proyecto. Liderar implica no solo gestionar recursos y coordinar tareas, sino también motivar y empoderar a las personas, ayudándolas a alcanzar su máximo potencial (Biden, 2020).



## CAPITULO IV

### HIPÓTESIS

#### 4.1. Hipótesis general

**HG.** La relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024 es significativo.

#### 4.2. Hipótesis específicas

**HE1.** La relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.

**HE2.** La relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.

**HE3.** La relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.



## 4.3. Variables

- **Variable 1**

Planeación estratégica: La planificación estratégica, "Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones" (Cuéllar & Burgwal, 1999)

- **Variable 2**

Desempeño laboral: el desempeño de las personas se evalúa mediante factores como: actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación, personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo y liderazgo en su libro Concepto de Desempeño Laboral (Chiavenato, 2000).

#### 4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

*Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<b>Variable 1:</b> <b>Planificación</b> <b>estratégica</b>	Cultura participativa	<ul style="list-style-type: none"><li>· conexión social</li><li>· desarrollo participativo</li><li>· colaboración creativa</li><li>· procesos</li></ul>
	Cultura informativa	<ul style="list-style-type: none"><li>· aprendizaje</li><li>· Cumplimiento de cabalidad</li><li>· logros como herramienta de información</li></ul>
	Cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"><li>· colaboración creativa</li><li>· Detalle de cada área administrativa sobre sus procesos</li><li>· cultura organizativa y aprendizaje dentro de la organización</li></ul>
<b>Variable 2:</b> <b>Desempeño</b> <b>laboral</b>	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"><li>· Capacidad de decisiones</li><li>· Capacidad de organización y planificación</li><li>· Capacidad en soluciones</li></ul>
	Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"><li>· comunicación</li><li>· responsabilidad</li><li>· creatividad e innovación</li><li>· productividad</li><li>· adaptabilidad</li></ul>
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"><li>· Eficiencia</li><li>· Liderazgo</li><li>· Lluvia de idas</li></ul>

Nota. Elaboración propia



## CAPITULO V

### PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación según Cid et al. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011) por el tipo de dato, es cuantitativo, es seria y elegante; se trabajan datos cuantitativos permiten hacer tablas y gráficas que ilustran adecuadamente el fenómeno en estudio, cuantificando y haciéndola razonable y útil. (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011)

#### 5.2. Método aplicado en la investigación

El tipo de investigación según el tipo de inferencia, es hipotético- deductivo (o de contrastación de hipótesis), se trata de establecer la verdad o falsedad de las hipótesis (que no podemos comprobar directamente, por su carácter de enunciados generales, o sea leyes, que incluyen términos teóricos), a partir de la verdad o falsedad de las consecuencias observacionales, unos enunciados que se refieren a objetos y propiedades observables, que se obtienen deduciéndolos de las hipótesis y, cuya verdad o falsedad estamos en condiciones de establecer directamente (Behar, 2008).

#### 5.3. Tipo de investigación

El tipo de El tipo de investigación es básico ya que su objetivo es desarrollar un entendimiento teórico sobre cómo la planificación estratégica tiene



relación en el desempeño laboral. Este enfoque teórico se centra en ampliar el conocimiento general sin buscar soluciones aplicadas directamente a problemas prácticos inmediatos. (Pimienta & De la Orden, 2012)

#### **5.4. Nivel de investigación**

El nivel de investigación según el nivel es correlacional, lo correlacional se define como estudios que intentan constatar las relaciones entre dos o más variables, sin que sean manipuladas. La correlación no permite establecer relaciones causales entre variables, aunque sí hace posible predecir valores en una de ellas a partir de los valores en otra con la que está correlacionada. (Pimienta & De la Orden, 2012)

#### **5.5. Diseño de investigación**

El diseño de la presente investigación será no experimental, En ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo. (Behar, 2008).

#### **5.6. Población y muestra**

##### **5.6.1. Población**

Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) Afirma que una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Todos(as) los(as) trabajadores(as) con algún tipo de contrato y/o vínculo laboral vigente, con el proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional, de todas las áreas, los cuales suman un aproximado de 108 colaboradores, son de las siguientes áreas: Dirección ejecutiva , supervisión del proyecto, administración, planeamiento y presupuesto, conflictos, secretaria, imagen institucional, almacén, residencia del proyecto, especialistas, laboratorio, profesionales de campo, técnico de campo y residentes de obra.



**5.6.2. Muestra**

La muestra es de tipo Probabilístico, simple, considerada como un método de muestreo en el cual todos los miembros de una población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Este enfoque garantiza la representatividad de la muestra, permitiendo generalizar los resultados a toda la población, y facilita el análisis estadístico, para el cálculo de la muestra se calcula con la siguiente fórmula y operación matemática:

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * S^2}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * S^2}$$

Donde:

Marco muestral	N=	108
Alfa (Máximo error tipo I)	α =	<b>0.050</b>
Nivel de Confianza	1- α/2 =	0.975
Z de (1-α/2)	Z (1- α/2) =	1.960
Desviación estándar	s =	<b>1.100</b>
Varianza	s <sup>2</sup> =	1.210
Precisión	d =	<b>0.110</b>
Tamaño de la muestra	n =	<b>84.5</b>

$$n = \frac{108 * 1.960^2 * 1.210}{0.110^2 * (108 - 1) + 1.960^2 * 1.210}$$

$$n = \frac{345744}{4093}$$

$$n = 84.47$$

Por lo que se considera que la muestra estará compuesta por 85 colaboradores



## **5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **5.7.1. Técnicas de la investigación**

La técnica de recolección de datos será la encuesta, la encuesta es la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin (Niño, 2011)

### **5.7.2. Instrumentos de la investigación**

El instrumento será el cuestionario, es una modalidad de la técnica de la Encuesta, que consiste en formular un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a hipótesis de trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. Su finalidad es recopilar información para verificar las hipótesis de trabajo (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2013).

## **5.8. Validez y confiabilidad del instrumento de investigación**

### **5.8.1. Validez de los instrumentos**

Como señala Lynn (1986), la validación por juicio de expertos es un método que se utiliza para evaluar el instrumento. Este método lo llevan a cabo expertos en el área correspondiente, que determinan la fiabilidad y precisión del instrumento. Esto se debe a que el grupo de expertos examina el contenido del instrumento y da su opinión sobre si es adecuado, claro y pertinente. Al garantizar que el contenido del instrumento aborda adecuadamente tanto los componentes teóricos como prácticos del constructo que se pretende evaluar, la validación mediante la evaluación de expertos lo consigue.

### 5.8.2. Confiabilidad de los instrumentos

El alfa de Cronbach puede tener valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0 sugiere que no hay fiabilidad y 1 indica que hay toda fiabilidad. A la hora de determinar el grado de fiabilidad del instrumento, se utilizó exactamente este estadístico. Uno de los resultados que pueden evaluarse como consecuencia de este componente es la coherencia de los ítems que se crearon en el instrumento de trabajo, como las escalas de Likert.

**Tabla 2**

*Estadístico de confiabilidad*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,952</b>	<b>2</b>

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

### 5.9. Diseño de la estrategia para la prueba de hipótesis

Con el fin de garantizar su exactitud, se estudiará un diseño estadístico para comprobar las hipótesis. Para llevar a cabo este examen, se utilizará la prueba estadística correlativa a la prueba de ordinalidad.

**Tabla 3**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
<b>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESEMOÑO LABORAL</b>	,153	85	,000	,933	85	,000
	,124	85	,003	,944	85	,001

**a. Corrección de significación de Lilliefors**

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.



## 5.10. Proceso de la prueba de hipótesis

### 5.10.1. Hipótesis general

**Hipótesis Nula H0:** La relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, no es significativo.

**Hipótesis Alternativa H1:** La relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.

#### - Establecer el nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

#### - Prueba estadística

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo que la decisión se basa en eso.

#### - Criterio de decisión

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.)  $\geq$  0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

## - Decisión y conclusión estadística

**Tabla 4**

*Resultado de la prueba de hipótesis general*

			PLANIFICA CIÓN ESTRATÉGI CA	DESEMPEÑO O LABORAL
<b>Tau b</b>	PLANIFICACIÓ	Coeficiente de	1,000	,868**
<b>de</b>	N	correlación		
<b>Kend</b>	ESTRATÉGIC	Sig. (bilateral)	.	,000
<b>all</b>	A	N	85	85
	DESEMPEÑO	Coeficiente de	,868**	1,000
	LABORAL	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

### Interpretación:

En la Tabla 4, se observa que el valor p (Significancia o Sig.) es de 0.000. Este resultado es notablemente inferior al umbral de significancia establecido de 0.05, lo que se expresa como  $0.000 < 0.05$ . Como consecuencia de esta comparación, se decide rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esta decisión se toma teniendo en cuenta un margen de error del 5%, lo que indica un nivel de confianza alto en los resultados obtenidos y sugiere que la relación observada entre las variables es estadísticamente significativa.

### 5.10.2. Hipótesis específicas 1

**Hipótesis Nula  $H_0$ :** La relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, no es significativo.

**Hipótesis Alternativa H1:** La relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.

- **Establecer el nivel de significancia**

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

- **Prueba estadística**

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo que la decisión se basa en eso.

- **Criterio de decisión**

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.)  $\geq$  0.05 se acepta la H0 y se rechaza la H1

- **Decisión y conclusión estadística**

**Tabla 5**

*Resultado de la prueba de hipótesis específica 1*

			<b>CULTURA PARTICIPATIVA</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
<b>Tau b de Kendall</b>	CULTURA PARTICIPATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,236**
		Sig. (bilateral)	.	,004
		N	85	85
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,236**	1,000
		Sig. (bilateral)	,004	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

### Interpretación:

En la Tabla 5, se reporta un valor p (Significancia o Sig.) de 0.000. Este resultado es considerablemente más bajo que el umbral de significancia de 0.05, lo que se puede expresar matemáticamente como  $0.000 < 0.05$ . Debido a esta diferencia significativa, se opta por rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y, en su lugar, se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Este análisis se realiza considerando un margen de error del 5%, lo que refuerza la conclusión de que la relación observada entre las variables estudiadas es estadísticamente relevante, sugiriendo así que los hallazgos son sólidos y pueden tener implicaciones importantes en el contexto de la investigación.

#### 5.10.3. Hipótesis específicas 2

**Hipótesis Nula  $H_0$ :** La relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, no es significativo

**Hipótesis Alterna  $H_1$ :** La relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo

#### - Establecer el nivel de significancia

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

#### - Prueba estadística

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo que la decisión se basa en eso.

#### - Criterio de decisión

Si p-valor (Sig.)  $< 0.05$  se rechaza la  $H_0$ .

Si p-valor (Sig.)  $\geq 0.05$  se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$ .

### - Decisión y conclusión estadística

**Tabla 6**

*Resultado de la prueba de hipótesis específica 2*

			<b>CULTURA INFORMATI VA</b>	<b>DESEMPEÑO O LABORAL</b>
<b>Tau b de Kendall</b>	CULTURA INFORMATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,821**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,821**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

#### **Interpretación:**

En la Tabla 6, se presenta un valor p (Significancia o Sig.) de 0.000. Este valor es notablemente inferior al nivel de significancia establecido de 0.05, ya que 0.000 es menor que 0.05. Como resultado de esta comparación, se decide rechazar la hipótesis nula (Ho) en favor de aceptar la hipótesis alternativa (H1). Esta decisión se realiza considerando un margen de error del 5%, lo que indica que la evidencia estadística apoya firmemente la existencia de una relación significativa entre las variables analizadas. Esto sugiere que los resultados obtenidos no son solo producto del azar y que tienen implicaciones relevantes en el ámbito de estudio, reforzando la validez de la investigación realizada.

#### **5.10.4. Hipótesis específicas 3**

**Hipótesis Nula H0:** La relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, no es significativo.

**Hipótesis Alternativa H1:** La relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.

**- Establecer el nivel de significancia**

$\alpha = 0.05 = 5\%$  (Margen de error)

**- Prueba estadística**

La elección se basa en la prueba no paramétrica Tau b de Kendall, ya que la prueba de normalidad indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo que la decisión se basa en eso.

**- Criterio de decisión**

Si p-valor (Sig.) < 0.05 se rechaza la H0.

Si p-valor (Sig.)  $\geq 0.05$  se acepta la H0 y se rechaza la H1

**- Decisión y conclusión estadística**

**Tabla 7**

*Resultado de la prueba de hipótesis específica 3*

			CULTURA ORGANIZATIVA	DESEMPEÑO LABORAL
<b>Tau b de Kendall</b>	CULTURA ORGANIZATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,694**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,694**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.



## **Interpretación:**

En la Tabla 7, se muestra un valor  $p$  (Significancia o Sig.) de 0.000. Este valor es considerablemente menor que el nivel de significancia establecido en 0.05, dado que 0.000 es claramente inferior a 0.05. Por lo tanto, con base en este hallazgo, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) y aceptar la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esta aceptación se realiza bajo la consideración de un margen de error del 5%, lo que implica que los resultados obtenidos son estadísticamente significativos y no se deben al azar. Este resultado refuerza la idea de que existe una relación clara y relevante entre las variables estudiadas, lo que contribuye a la validez y robustez de las conclusiones de la investigación.

## CAPITULO VI

### RESULTADOS

#### 6.1. Presentación, análisis e interpretación de datos

Se realizó el análisis de los resultados de la investigación, a los trabajadores del proyecto especial Camélidos Sudamericanos del Gobierno Regional puno año 2024.

**Tabla 8**

*Análisis correlacional*

Valor	Criterio
De -0.80 a -1.00	Correlación negativa muy fuerte
De -0.60 a -0.79	Correlación negativa considerable
De -0.40 a -0.59	Correlación negativa media
De -0.20 a -0.39	Correlación negativa débil
De 0.00 a -0.19	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
De 0.00 a 0.19	Correlación positiva muy débil
De 0.20 a 0.39	Correlación positiva débil
De 0.40 a 0.59	Correlación positiva media
De 0.60 a 0.79	Correlación positiva considerablemente
De 0.80 a 1.00	Correlación positiva muy fuerte

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

## 6.1.1. Correlación general

- Determinar la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024.

**Tabla 9**

*Resultado de la correlación general*

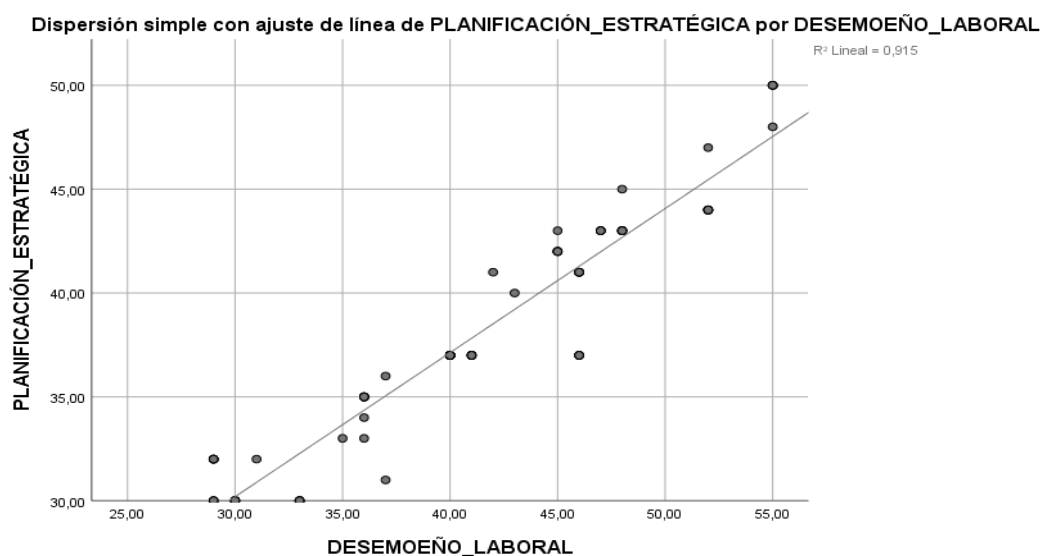
			PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	DESEMPEÑO LABORAL
<b>Rho de Spearman</b>	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,955**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	DESEMPEÑO LABORAL	Coefficiente de correlación	,955**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

**Figura 1**

*Resultado de la correlación general*



*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

**Interpretación:**

En la tabla 9 figura 1, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.955 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, los trabajadores del proyecto especial Camélidos Sudamericanos del gobierno regional puno año 2024, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 95.5% de confianza entre la planificación estratégica y el desempeño laboral.

**6.1.2. Correlaciones específicas 1**

- Determinar la relación que existe entre cultura participativa y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024.

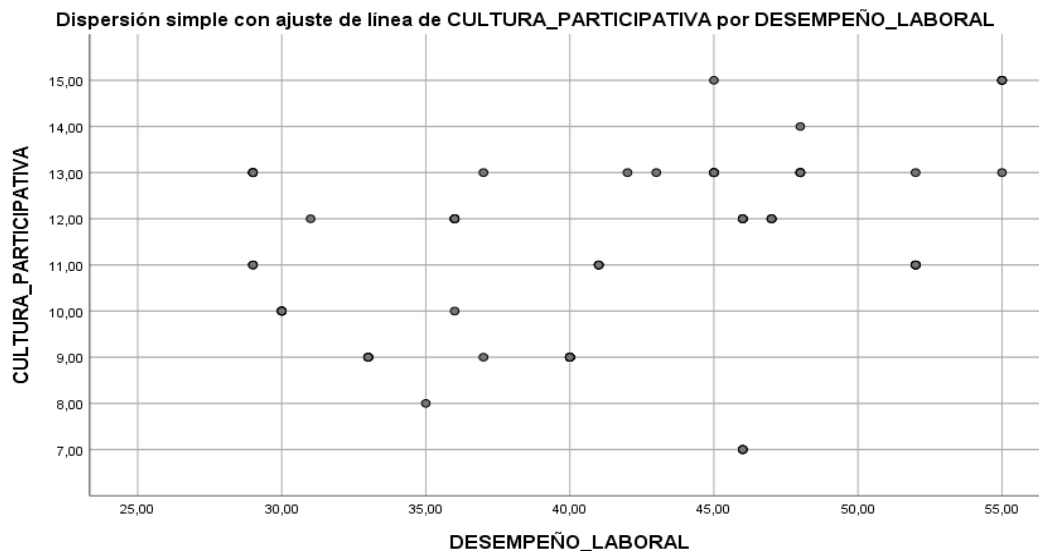
**Tabla 10***Resultado de la correlación específica 1*

			CULTURA	DESEMPEÑO
			PARTICIPATIVA	LABORAL
<b>Rho de</b>	CULTURA	Coeficiente de	1,000	,338**
<b>Spearman</b>	PARTICIPATIVA	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	85	85
	DESEMPEÑO	Coeficiente de	,338**	1,000
	LABORAL	correlación		
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	85	85

**\*\*.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

**Figura 2**

*Resultado de la correlación específica 1*



*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

### **Interpretación:**

En la tabla 10 figura 2, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.338 indicando claramente una correlación positiva débil. Cabe mencionar que, los trabajadores del proyecto especial Camélidos Sudamericanos del gobierno regional puno año 2024, se constató que existe una correlación positiva débil del 33.8% de confianza entre la cultura participativa y desempeño laboral.

### **6.1.3. Correlaciones específicas 2**

- Determinar la relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024.

**Tabla 11**

*Resultado de la correlación específica 2*

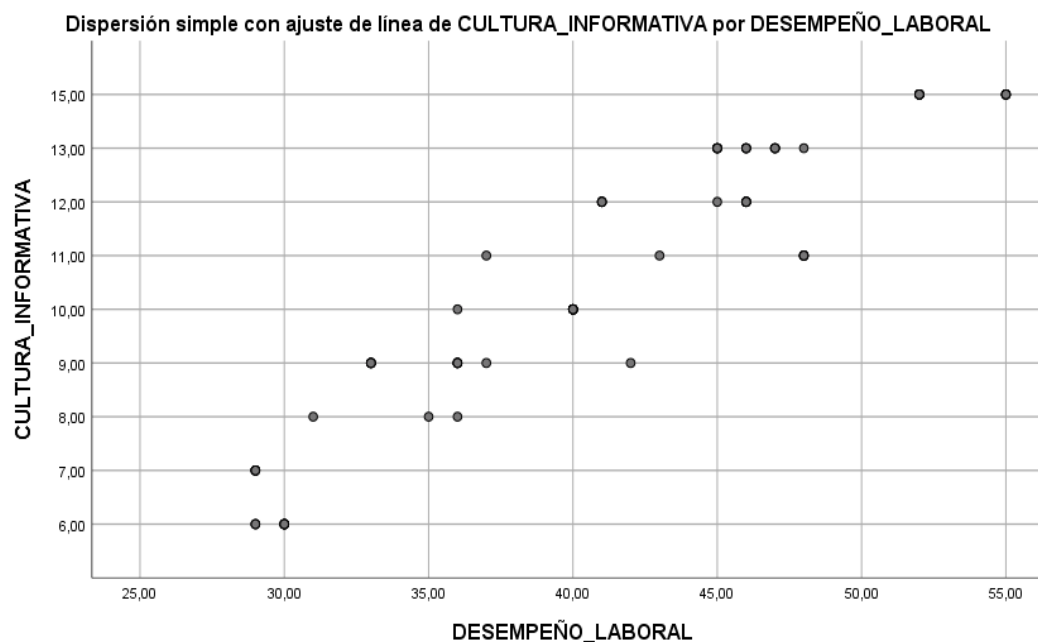
			<b>CULTURA INFORMATIVA</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
<b>Rho de Spearman</b>	CULTURA INFORMATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,930**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,930**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

**Figura 3**

*Resultado de la correlación específica 2*



*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

### Interpretación:

En la tabla 11 figura 3, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.930 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, los trabajadores del proyecto especial Camélidos Sudamericanos del gobierno regional puno año 2024, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 93% de confianza entre la cultura informativa y desempeño laboral.

#### 6.1.4. Correlaciones específicas 3

- Determinar la relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024.

**Tabla 12**

*Resultado de la correlación específica 3*

			<b>CULTURA ORGANIZATIVA</b>	<b>DESEMPEÑO LABORAL</b>
<b>Rho de Spearman</b>	CULTURA ORGANIZATIVA	Coeficiente de correlación	1,000	,818**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	85	85
	DESEMPEÑO LABORAL	Coeficiente de correlación	,818**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	85	85

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

*Nota.* Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

**Figura 4***Resultado de la correlación específica 3*

Nota. Elaboración propia basado en el procesamiento estadístico en SPSS.

### Interpretación:

En la tabla 12 figura 4, sobre la valoración de las dos variables, se observa que el Coeficiente de correlación es de 0.818 indicando claramente una correlación positiva muy fuerte. Cabe mencionar que, los trabajadores del proyecto especial Camélidos Sudamericanos del gobierno regional puno año 2024, se constató que existe una correlación positiva muy fuerte del 81.8% de confianza entre la cultura organizativa y desempeño laboral.

### 6.2. Discusión de resultados

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal Determinar la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024. Frente a ello los resultados demostraron que existe una relación positiva muy fuerte entre ambas variables según el resultado



de correlación general es de 0.955; por tanto, se puede afirmar que los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional Puno año 2024, mejoro considerablemente en cuanto hace referencia a la planificación estratégica en 95.5%; frente al desempeño laboral. Es así que se resalta la importancia de analizar cada una de las variables en los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024.

Este resultado coincide con el de Albarelo y Beuren (2020) quien en su investigación resalta, este estudio al analizar los reflejos de los cambios estratégicos en el desempeño laboral de un banco con base en los Indicadores Clave de Desempeño laboral (KPI), La investigación categorizó las estrategias implementadas por cada unidad de acuerdo con Miles y Snow's (1978) teorías, evaluando su impacto en la performance en función del Indicador Clave de Rendimiento (KPI). La investigación se realizó en una entidad financiera con aproximadamente 11,000 empleados y una muestra de no probabilidad. La investigación sugiere que las estrategias de prospección presentan un elevado costo de adquisición y demandan un diseño de larga duración. Las estrategias defensivas deberían tener en cuenta la discrepancia en la eficiencia para el desarrollo, evitando la preferencia por un producto específico. La investigación contribuye al corpus académico mediante el examen de la formulación e implementación de estrategias en contextos de transformación acelerada, tales como el sector financiero, que presenta un notable vacío.

El primer objetivo específico muestra que los resultados demostraron que existe una correlación positiva débil del 0.338 entre la cultura participativa y el desempeño laboral. Lo cual concuerda con Valladares et al., (2022) en donde



desarrollo un trabajo investigativo, Este estudio tiene como objetivo dilucidar el efecto de una estrategia efectiva en la organización de los educadores peruanos, teniendo en cuenta características, beneficios y procesos. Se efectuó una exploración sistemática y análisis de datos, revelando una evaluación directa entre la planificación estratégica y la organización de la educación. La investigación adoptó un enfoque de investigación de naturaleza cuantitativa, longitudinal y no experimental, con la obtención de 165 documentos mediante una prueba de replicación. La evidencia sugiere que la planificación estratégica permite a los educadores elaborar su propuesta pedagógica de aula, lo que lo convierte en una tarea singular e inherente para los educadores. Se percibe como un instrumento que simplifica su trabajo al establecer los objetivos, objetivos y metas de la educación. La conclusión del estudio enfatiza la importancia de la planificación estratégica para la mejora de las prácticas docentes.

El segundo objetivo específico determina los resultados que demostraron que existe una correlación positiva muy fuerte del 0.930 entre la cultura informativa y el desempeño laboral, lo cual concuerda con Calizaya (2022) en donde la presente investigación, el Cuadro de Mando Integral fue implementado en la organización no gubernamental Global Humanitaria Perú, un modelo propuesto para su implementación que integra objetivos, metas, mapas estratégicos, y tablas de gestión y control con información sugerida en el plan estratégico. La metodología descriptiva fue implementada para implementar un sistema de control de gestión en consonancia con los objetivos de Global Humanitaria Peru tanto a nivel estratégico como táctico, con el objetivo de cuantificar y corroborar la ejecución organizacional de la estrategia propuesta.



La investigación concluyó que la implementación del Cuadro de Mando Integral optimizó la monitorización y ejecución de objetivos y planos, logrando la meta global de implementar un sistema de control de gestión que alinea los objetivos claves. Además, la entidad se vio obligada a reformular sus objetivos, visión y principios.

El tercer objetivo específico determina los resultados que demostraron que existe una correlación positiva muy fuerte del 0.818 entre la cultura organizativa y el desempeño laboral, lo cual concuerda con Mamani (2023) en donde la investigación fue de naturaleza básica, cuantitativa, transversal, no experimental y correlacional, con 38 empleados municipales que participaron en la aplicación del instrumento de encuesta. Los hallazgos indicaron una estimación directa entre el desempeño laboral, la asignación personal y la dimensión de capacidad, con un valor de sigma de 0.000 y valores de relación de 0.050 y 0.550 respectivamente. Se identificó una compensación directa entre el desempeño laboral y la compensación personal, con un valor de sigma de 0.000 y un valor de relación de 0.433. La investigación concluyó que existe una correlación directa entre la gestión del talento humano y la productividad laboral, evidenciada por una correlación significativamente positiva de 0.587.



## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** La concluimos respecto al objetivo general que se determinó que existe una correlación positiva entre la planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno, esto lo podemos corroborar por que se obtuvo un coeficiente de correlación  $Rho = 0.955$ , lo cual indica una fuerte correlación y un nivel de significancia de 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ), esto se puede interpretar que una adecuada planificación estratégica de parte del director del proyecto, mejorara, el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno.

**SEGUNDA:** Con respecto al objetivo específico 1, se logró determinar que existe una correlación positiva y significativa, esto se sustenta porque se encontró una correlación  $Rho = 0.338$ , el cual indica una correlación débil que hay entre la cultura participativa y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno, esto significa que, que a mejor nivel de cultura participativa mejor será el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno.

**TERCERA:** Nuestra investigación realizada llego a la conclusión con respecto al objetivo específico 2 se logró determinar una correlación positiva y significativa entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno, esto se sustenta por se obtuvo una correlación de  $Rho = 0.930$ , esto nos indica una correlación muy fuerte, interpretando este resultado, que se incrementó en el



cumplimiento a cabalidad de las responsabilidades de parte del director, entonces tendremos un incremento en el desempeño laboral, específicamente en el trabajo en equipo de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno.

**CUARTA:** Con respecto al objetivo específico 3 se logró determinar que hay una correlación significativa positiva, entre la cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno, puesto que se encontró una correlación de  $Rho = 0.818$ , este resultado nos da una correlación fuerte, esto nos da a conocer que el tener cada área de la organización, con sus procesos bien definidos, mejora el desempeño laboral en el área de toma de decisiones de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno.



## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda al director ejecutivo del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional mejorar en las estrategias de la planificación estratégica, especialmente mejorando su cultura participativa e informativa, a través de capacitaciones a los jefes de cada área para así lograr un adecuado desempeño laboral.

**SEGUNDA:** Al director ejecutivo del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional se le recomienda que, planifique y ejecute talleres de actividades para incrementar la cultura participativa como la colaboración con voluntad y creatividad en el proyecto de camélidos sudamericanos, lo cual nos conlleva a mejorar el desempeño laboral en especial aportando al trabajo en equipo.

**TERCERA:** Al director ejecutivo y al residente del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional se recomienda mejorar la cultura informativa, a través de capacitaciones programadas para los colaboradores del proyecto y talleres de prácticas con temas sobre técnicas del saber escuchar y comprender las informaciones emanadas de la dirección, para así mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto.

**CUARTA:** Se recomienda al director ejecutivo y al residente del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional incrementar las capacidades de la cultura organizativa de los jefes de área. Con capacitaciones



y seminarios con temas de procesos organizativos y definición de tareas con el objetivo de mejorar desempeño laboral de los trabajadores del proyecto.



## REFERENCIAS

- Albarelo, M., Mar, N., & Beuren, I. (2020). Reflejos de cambios estratégicos en el desempeño laboral. *estrategia y negocios*, 191-214.
- Alderete, Rodríguez, & Taborda. (1996). *Procesos de organización de base: diagnóstico, evaluación, técnicas e instrumento*.
- Alegre, P. W. (2024). *gestión administrativa y desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de samán, provincia de azángaro, departamento de puno, periodo 2022*", para optar título profesional (Universidad Nacional De Altiplano). Puno.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012. DOI: 10.5267/j.msl.2020.9.042
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian dan Organisasi*, 1(1), 28-35.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/0aaa/f73ccae82d10d7a1ef9d2ac5db49eb7a1510.pdf>



- Araiza, V., Araiza, A., & Medéigo, U. (2020). Cultura: un asunto de información y comunicación. *Estudios sobre las Culturas Contemporáneas*, 26(61), 63-80.
- Asmecua, C., & Jiménez, A. (2013). Evaluación de programas sociales. *Espacio*.
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. (2020). The dark side of visionary leadership in strategy implementation: Strategic alignment, strategic consensus, and commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Ayón Ponce, G. I., Alvarez Indacochea, A. A., & Plaza Ponce, J. L. (2023). Planificación estratégica y desempeño organizacional del sector comercial de la parroquia Cascol, Paján período 2019-2021. *Reciamuc*, 7(1), 451-460. [doi:https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.451-460](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.451-460)
- Azzaakiyyah, H. K. (2023). The Impact of Social Media Use on Social Interaction in Contemporary Society. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(1), 1-9. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i1.33>
- Banton, M. (2019). *The idea of race*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429311703>
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 6(1), 171-193. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028>
- BCRP. (13 de 08 de 2020). BCRP. Obtenido de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno- caracterizacion.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Shalom.



- Bericat, E. (1996). La sociedad de la información. Tecnología, Cultura, Sociedad. Reis, 99-121.
- Biden, J. R. (2020). Why America must lead again. Foreign Affairs, 99(2), 64-76. <https://www.jstor.org/stable/26892665>
- Biondi, L., Demartini, P., Marchegiani, L., Marchiori, M., & Piber, M. (2020). Understanding orchestrated participatory cultural initiatives: Mapping the dynamics of governance and participation. Cities, 96, 102459. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102459>
- Bravo Espinoza, M. B. M., Vargas Rojas, D. M., & Amaya Arana, G. R. (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina.
- Brugmann, J. (2021). Is there method in our measurement? The use of indicators in local sustainable development planning. In The Earthscan Reader in Sustainable Cities (pp. 394-410). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315800462-22/method-measurement-use-indicators-local-sustainable-development-planning-jeb-brugmann>
- Bueno, E. (1996). Dirección estratégica de la empresa.
- Calizaya, Y. (2022). Aplicación del Balanced Scorecard en la planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Global Humanitaria Perú en el periodo 2019-2023. Puno: Repositorio UNAP-Tesis pregrado.CALLAO. 2018. 2018: Universidad Cesar Vallejo.
- Canyelles, J. M. (2003). Planificación estratégica de las organizaciones no lucrativas. Educación social, 42-43.



- Castro, Y. (12 de 2007). La influencia del entorno en el desempeño de las organizaciones. *Economía y desarrollo*, 142(2), 136-149.
- Cerda, A. (2021). *Manual de evaluación del desempeño*. México: Centro de estudios organizacionales.
- Chayko, M. (2020). *Superconnected: The internet, digital media, and technological life*. SAGE Publications, Incorporated.
- Chávez, N. (13 de 6 de 2016). Interrelación entre la organización y el entorno desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 3(2), 58-76.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*.
- Córdova, I. (2013). *El proyecto de investigación cuantitativa*.
- Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A., & Hodgetts, D. (2023). Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3(1), 34. <https://doi.org/10.1038/s43586-023-00214-1>
- Coyle, A. (2022). Sex and Skill in the Organisation of the Clothing Industry. In *Work, women and the labour market* (pp. 10-26). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003304968-2/sex-skill-organisation-clothing-industry-angela-coyle>
- Cuéllar, J. C., y Burgwal, G. (1999). *Planificación estratégica y operativa a gobiernos locales, Manual de facilitación*. Ecuador: Abya Yala.
- Cultura Organizacional (págs. 2-24). España: Mc Grawhill.
- Cummings, G. M. (2022). *Nursing Shortages in Georgia's Hospitals: A Single Case Study for Retaining High-Performing Nurses* (Doctoral dissertation,



- Columbia Southern University).  
<https://www.proquest.com/openview/c3acf2657767180bf210352393cf0a51/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- de-Lima-Santos, M. F., Mesquita, L., de Melo Peixoto, J. G., & Camargo, I. (2022). Digital news business models in the age of industry 4.0: Digital Brazilian news players find in technology new ways to bring revenue and competitive advantage. *Digital Journalism*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2037444>
- De Torres, P., y Gómez, F. (2018). Metodología para el fortalecimiento de la credibilidad de las organizaciones mediante la gestión de la Transparencia 360. Madrid: Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria - NIMD.
- Del Cid, A., Mendéz, R., & Sandoval, F. (2011). Investigación, fundamentos y metodología. 2da edición . México:
- Del Pilar, C., Angarita, J., Pérez, L., & Ochoa, A. (2016). Modelo de planificación estratégica del turismo rural sostenible. *Multiciencias*, 16(3), 267-276.
- Delgado, B., Bravo, W., & Pinzón, L. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Publicando*, 9(34), 96-107. doi: <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Derluchi, D., Martino , H., & Patricia, P. (2006). La planificación estratégica participativa (1 ed., Vol. 1). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.



- Díaz, G., Chávez, A., Peña, M., López, C., & Lluévanos, A. (2017).
- Edelmann, N. (2022). Digitalisation and developing a participatory culture: Participation, co-production, co-destruction. In Scientific foundations of digital governance and transformation: Concepts, approaches and challenges (pp. 415-435). Cham: Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_16)
- Espinoza, z. M. (2024). Desempeño laboral y su relación con la satisfacción del usuario del hospital de apoyo yunguyo en el periodo 2023, para optar título profesional (Universidad Nacional Del Altiplano). Puno.
- Esquivias, P., León , P., & Esquivias, P. (2002). OB. España: Cit.
- Fernández, A., & Ponjuán , G. (2014). La Cultura Informacional: sus principales relaciones conceptuales. Ciencias de la información, 45(2), 33-37.
- Feruza, O. (2023). How to Create Effective Marketing Strategies for Your Business. Vital Annex: International Journal of Novel Research in Advanced Sciences, 2(3), 12-17.
- García , J., Jimenez, F., Arnaud, M., Ramírez, Y., & Lino, L. (2011). Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la salud . México: Mc Graw Hill.
- Giomi, C., Ulla, L., & García, P. (2006). Manual de autogestión para organizaciones sin fines de lucro. Argentina: Espacio.
- Gleason, J. B., & Ratner, N. B. (2022). The development of language. Plural Publishing.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OCKjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=+development&ots=oKrhmdv8hh&sig=JQCcdiOqyhz\\_\\_ygvLfzGmY-Rw8l#v=onepage&q=development&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OCKjEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=+development&ots=oKrhmdv8hh&sig=JQCcdiOqyhz__ygvLfzGmY-Rw8l#v=onepage&q=development&f=false)



- Gomez, F. (2018). Relación entre planificación estratégica y gestión del conocimiento en docentes de las academias Saco Oliveros. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Goodstein, L., & otros. (2013). Planificación estratégica aplicada. En Planificación estratégica aplicada (pág. 5). Esapaña.
- Gosciola, V., Mendes, T., & Olivera, J. (2016). Cultura colaborativa y cultura participativa en la narrativa transmedia. universidad Sao Paulo, 51-59.
- Gu, C., & Wang, B. (2021). Interpreter-mediated discourse as a vital source of meaning potential in intercultural communication: the case of the interpreted premier-meets-the-press conferences in China. *Language and Intercultural Communication*, 21(3), 379-394.  
<https://doi.org/10.1080/14708477.2021.1879107>
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2020). Strategic alliance research in the era of digital transformation: Perspectives on future research. *British Journal of Management*, 31(3), 589-617.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12406>
- Head, B. W. (2023). Wicked problems in public policy. In *Encyclopedia of Public Policy* (pp. 1-8). Cham: Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0\\_43-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-90434-0_43-1)
- Hemming, V., Camaclang, A. E., Adams, M. S., Burgman, M., Carbeck, K., Carwardine, J., ... & Martin, T. G. (2022). An introduction to decision science for conservation. *Conservation biology*, 36(1), e13868.  
<https://doi.org/10.1111/cobi.13868>



- Hernandez-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hyland-Wood, B., Gardner, J., Leask, J., & Ecker, U. K. (2021). Toward effective government communication strategies in the era of COVID-19. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00701-w>
- Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International journal of environmental research and public health*, 16(16), 2882. <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>
- Islam, A., & Ajmal, M. (2024). Unlocking proactive socialization dynamics: investigating work engagement through social capital resources, the interplay of proactive personality and perceived organizational support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2024-0291>
- JASP. (2020). *Intrudcción a la procuración de fondos*. México: Junta de asistencia social privada del estado de Chihuahua.
- Kalogiannakis, M., Papadakis, S., & Zourmpakis, A. I. (2021). Gamification in science education. A systematic review of the literature. *Education sciences*, 11(1), 22. <https://doi.org/10.3390/educsci11010022>
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E., & Kundu, I. (2020). Job stress, burnout, work-life balance, well-being, and job satisfaction among pathology residents and fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449-469. <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>



- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1727112>
- Korman, J., & Khemlani, S. (2020). Explanatory completeness. *Acta Psychologica*, 209, 103139. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2020.103139>
- Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C., & Bamel, U. (2024). Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science*, 18(8), 2397-2439. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00700-6>
- Lehan, R. (2023). *The city in literature: an intellectual and cultural history*. Univ of California Press. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lxEr\\_v\\_2l4YC&oi=fnd&pg=PR11&dq=R+Lehan+-+2023+-+books.google.com.+The+city+in+literature:+an+intellectual+and+cultural+history.&ots=8bcA\\_sH\\_Jh&sig=XNv\\_f5a7RDwwFtjY2DoUlKT2ffg#v=onepage&q=R%20Lehan%20-%202023%20-%20books.google.com.%20The%20city%20in%20literature%3A%20an%20intellectual%20and%20cultural%20history.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=lxEr_v_2l4YC&oi=fnd&pg=PR11&dq=R+Lehan+-+2023+-+books.google.com.+The+city+in+literature:+an+intellectual+and+cultural+history.&ots=8bcA_sH_Jh&sig=XNv_f5a7RDwwFtjY2DoUlKT2ffg#v=onepage&q=R%20Lehan%20-%202023%20-%20books.google.com.%20The%20city%20in%20literature%3A%20an%20intellectual%20and%20cultural%20history.&f=false)
- Li, X., Zhang, F., Hui, E. C. M., & Lang, W. (2020). Collaborative workshop and community participation: A new approach to urban regeneration in China. *Cities*, 102, 102743. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102743>
- Lockward, A. (25 de 9 de 2011). Rol de la confianza en las organizaciones a través de los dintintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y sociedad*, 36(3), 464-503.



Mamani, I. Y. (2023). Gestión del talento humano y su relacion con el desempeño laboral en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Yunguyo, Puno, 2022 Universidad Privada San Carlos-Puno.

Martínez, B., Del Rosario, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (24 de 02 de 2021). Desempeño laboral. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. RECAI, 10(28), 1- 21. Metodología de la investigación, cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis. Bogotá: Ediciones de la U.

Metodología, técnicas y casos. Madrid: Pirámide.

México: McGRAW- HILL

Mexico:Rio de Janeiro,Brasil.

Mohajan, H. K. (2020). Quantitative research: A successful investigation in natural and social sciences. Journal of Economic Development, Environment and People, 9(4), 50-79.  
<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=939590>

Nasriddinovich, A. A. (2020). The features of appearing family in modern society. European science review, (3-4), 69-72.  
<https://cyberleninka.ru/article/n/the-features-of-appearing-family-in-modern-society>

Naranjo, J., Jiménez, D., & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? Elsevier Doyma, 15(2), 63-72.

Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance—moderating role of industry 4.0 base technologies.



International Journal of Production Economics, 234, 108075.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>

Nauman, S., Bhatti, S. H., Imam, H., & Khan, M. S. (2022). How servant leadership drives project team performance through collaborative culture and knowledge sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17-32.  
<https://doi.org/10.1177/875697282110377>

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea.

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Nehwal, S. (2021). Role of Internet and its impact on democratic change: A Study. *TECHNO REVIEW Journal of Technology and Management*, 1(2), 26-29.  
<https://doi.org/10.31305/trjtm2021.v01.n02.005>

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación , diseño y ejecución*. Colombia: Ediciones de la U.

Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.

Noriega, C., Zambrano, F., Guerrero, M., & Silva, D. (12 de 05 de 2023). Desempeño organizacional en las empresas: un análisis bibliométrico. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(2), 509-522.



- Noruega, A., & Castro, G. (20 de 11 de 2021). La relación de organización-entorno, aportes desde la ontología y la economía evolutiva de Kurt Dopfer: La organización como un sistema de reglas. Cuadernos de economía, 41(87), 409-426.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2013). Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M., & Ferlie, E. (2021). Strategic management as an enabler of co-creation in public services. Policy & Politics, 49(2), 287-304.
- Ongaro, E., Sancino, A., Pluchinotta, I., Williams, H., Kitchener, M., & Ferlie, E. (2021). Strategic management as an enabler of co-creation in public services. Policy & Politics, 49(2), 287-304. <https://doi.org/10.1332/030557321X16119271520306>
- Osewe, J. O., & Gindicha, J. Y. (2021). Effect of training and development on employee satisfaction: a case of the judiciary of Kenya: a case of the judiciary of Kenya. European Journal of Humanities and Social Sciences, 1(3), 661-67. <https://ej-social.org/index.php/ejsocial/article/view/50>
- Orrala, G. T. (2023). planeación estratégica y productividad en confecciones choopers de la comuna Monteverde, provincia de Santa Elena, año 2022 (para obtener título profesional, Universidad Estatal Península de Santa Elena. la Libertad Ecuador.
- Planeación estratégica: procuración de fondos y transparencia en organizaciones de la sociedad civil de México. Revista Internacional Administración & Finanzas, 10(6), 65-74.
- Patil, I. (2021). Visualizations with statistical details: The 'ggstatsplot' approach. Journal of Open Source Software, 6(61).



[https://pure.mpg.de/rest/items/item\\_3309446/component/file\\_3309447/content](https://pure.mpg.de/rest/items/item_3309446/component/file_3309447/content)

Peiró, J. M., Bayona, J. A., Caballer, A., & Di Fabio, A. (2020). Importance of work characteristics affects job performance: The mediating role of individual dispositions on the work design-performance relationships. *Personality and Individual Differences*, 157, 109808. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109808>

Petrova, I. (2023). Interactive Mediascape Designed for Collaborative Creativity. <https://hdl.handle.net/10216/156144>

Pimienta, J., & De la Orden, A. (2012). Metodología de la investigación, competencias+aprendizaje+vida. México: Pearson.

Priyambodo, P., & Hasanah, E. (2021). Strategic planning in increasing quality of education. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 109-126. <https://doi.org/10.31538/ndh.v6i1.1138>

Pudasaini, A., Al-Hawawreh, M., Bouadjenek, M. R., Hacid, H., & Aryal, S. (2024). A Comprehensive Study of Audio Profiling: Methods, Applications, Challenges, and Future Directions. *Authorea Preprints*. DOI: 10.36227/techrxiv.171595948.84728317/v1

Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by "diuwongke": an Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267-1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>

Ramirez, J. A. (2017). Planificación estratégica en la dirección estratégica en un organismo supervisor de Contrataciones del Estado, Lima, 2017. Perú: Universidad Cesar Vallejo.



- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618-634. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046>
- Revista de Dirección y Administración de Empresas, 21- 39.
- Rodríguez, M. (2020). Plan de procuración de fondos, método sistémico. México: Mar de fondos.
- Rodríguez, O. (2013). Indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la fundación Gas natural Fenosa. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Ruiz Pulpon, A. R., & Canizares Ruiz, M. D. C. (2020). Enhancing the territorial heritage of declining rural areas in Spain: Towards integrating top-down and bottom-up approaches. *Land*, 9(7), 216. <https://doi.org/10.3390/land9070216>
- Salazar P., C., & Del Castillo G., S. (2018). Fundamentos básicos de estadística. Quito: Del Castillo Galarza, Raúl Santiago.
- Santos, M. L. B. D. (2022). The "so-called" UGC: an updated definition of user-generated content in the age of social media. *Online Information Review*, 46(1), 95-113. <https://doi.org/10.1108/OIR-06-2020-0258>
- Siddiqui, A. (2021). SWOT analysis (or SWOT matrix) tool as a strategic planning and management technique in the health care industry and its advantages. *J. Biomed. Sci*, 40, 32035-32042. DOI: 10.26717/BJSTR.2021.40.006419
- Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of efforts to establish quality human resources in the organization. *Journal of Marketing and Business Research (MARK)*, 2(1), 47-58. <https://doi.org/10.56348/mark.v2i1.43>



- Solís Pastor, G. G., & Jordán Vaca, J. E. (2022). Planificación estratégica en el desempeño organizacional del sector de calzado dentro del Cantón Cevallos. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 4(6), 460–474. Recuperado a partir de <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/374>
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R. B. (2020). The relationship of public service motivation to job satisfaction and job performance of emergency medical services professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590-616. <https://doi.org/10.1177/009102602091769>
- Tamunomiebi, M. D., & John-Eke, E. C. (2020). Workplace diversity: Emerging issues in contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), 255-265. <https://www.semanticscholar.org/paper/Workplace-Diversity%3A-Emerging-Issues-in-Reviews-Tamunomiebi-John-Eke/b764953655cfb33b18a0224bfed287b620475ea4?p2df>
- Tett, R. P., Toich, M. J., & Ozkum, S. B. (2021). Trait activation theory: A review of the literature and applications to five lines of personality dynamics research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 199-233. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-062228>
- Trener, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in psychology*, 12, 620766.



[https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.620766/full?trk=public\\_post\\_main-feed-card\\_feed-article-content](https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.620766/full?trk=public_post_main-feed-card_feed-article-content)

Trinidad, A. D. (2018). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA WCC & M OPERADOR LOGÍSTICO S.A.C

Urefe, O., Odonkor, T. N., Chiekezie, N. R., & Agu, E. E. (2024). Enhancing small business success through financial literacy and education. *Magna Scientia Advanced Research and Reviews*, 11(2), 297-315.

Valladares , S., Vicuña, A., Soto, C., & Jara, G. (2022). La

Vásquez, P. J. (2017). Planificación estratégica y la gestión administrativa según el personal de la Sub Gerencia de Mantenimiento ESSALUD – 2016. Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Vargas Campaña, K. K. (2019). "Planificación Estratégica y Gestión del Cambio, en el Distrito de Educación 09D21, cantón Yaguachi, provincia del Guayas, 2018". Piura: Universidad Cesar Vallejo.

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Villafuerte Castro, S. I. (2023). Planificación estratégica y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en una universidad pública de la región Lima, 2022 (tesis de maestría,univercidad César vallejo). Repositorio digital. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11000>



Vilca, L. (2019). PLAN ESTRATÉGICO Y SU CONTRIBUCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA "MAGY IMPORTACIONES E.I.R.L" EN LA CIUDAD DE JULIACA

Villagra, J. (2021). Gestión del desempeño. Lima: Top Publications S.A.C.

Williams, D. A., & Wade-Golden, K. C. (2023). The chief diversity officer: Strategy structure, and change management. Taylor & Francis.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cg7JEAAQBAJ&oi=fnd&pq=PT10&dq=DA+Williams,+KC+Wade-Golden+-+2023+-+The+chief+diversity+officer:+Strategy+structure,+and+change+management&ots=eRNkWP2sng&sig=HxKI39pCp\\_DPMVKaLzNDvQf2jcc#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cg7JEAAQBAJ&oi=fnd&pq=PT10&dq=DA+Williams,+KC+Wade-Golden+-+2023+-+The+chief+diversity+officer:+Strategy+structure,+and+change+management&ots=eRNkWP2sng&sig=HxKI39pCp_DPMVKaLzNDvQf2jcc#v=onepage&q&f=false)

Yin, Y., & Xie, Z. (2024). Playing platformized language games: Social media logic and the mutation of participatory cultures in Chinese online fandom. *New Media & Society*, 26(2), 619-641.  
<https://doi.org/10.1177/14614448211059489>

Žalėnienė, I., & Pereira, P. (2021). Higher education for sustainability: A global perspective. *Geography and Sustainability*, 2(2), 99-106.  
<https://doi.org/10.1016/j.geosus.2021.05.001>



## ANEXOS



### Anexo 1: Matriz de consistencia

## TÍTULO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO AÑO 2024

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA																								
¿Cuál es la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024?	La relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024, es significativo.	Determinar la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del gobierno regional puno año 2024		Cultura participativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>conexión social</li> <li>desarrollo participativo</li> <li>colaboración creativa</li> <li>procesos</li> </ul>	<p>Tipo de investigación: <b>básico</b></p> <p>Enfoque de investigación: <b>cuantitativo</b> Nivel de investigación: <b>correlacional</b> Diseño de investigación: no <b>experimental</b></p> <p>Método de investigación: <b>hipotético-deductivo</b></p> <p>Muestra:</p> $n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * S^2}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * S^2}$																								
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>* ¿Cuál Es la relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024?</p> <p>* ¿Cuál Es la relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024?</p> <p>* ¿Cuál Es la relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024?</p>	<p><b>hipótesis específicas</b></p> <p>* La relación que existe entre cultura participativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.</p> <p>* La relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo.</p> <p>* La relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024, es significativo</p>	<p><b>Objetivo específico</b></p> <p>* Determinar la relación que existe entre cultura participativa y el desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno en el año 2024.</p> <p>* Determinar la relación que existe entre cultura informativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno en el año 2024.</p> <p>* Determinar la relación que existe entre cultura organizativa y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial camélidos sudamericanos del Gobierno Regional de Puno año 2024</p>	<b>Variable 1</b> Planificación estratégica	Cultura informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>aprendizaje</li> <li>Cumplimiento de cabalidad</li> <li>logros como herramienta de información</li> </ul>	<table border="1"> <tr><td>Marco muestral</td><td>N=</td><td>108</td></tr> <tr><td>Alfa (Máximo error tipo I)</td><td><math>\alpha =</math></td><td><b>0.050</b></td></tr> <tr><td>Nivel de Confianza</td><td><math>1 - \alpha/2 =</math></td><td>0.975</td></tr> <tr><td>Z de <math>(1-\alpha/2)</math></td><td><math>Z (1 - \alpha/2) =</math></td><td>1.960</td></tr> <tr><td>Desviación estándar</td><td>s =</td><td><b>1.100</b></td></tr> <tr><td>Varianza</td><td><math>s^2 =</math></td><td>1.210</td></tr> <tr><td>Precisión</td><td>d =</td><td><b>0.110</b></td></tr> <tr><td>Tamaño de la muestra</td><td>n =</td><td><b>84.5</b></td></tr> </table> <p>Por lo que se considera que la muestra estará compuesta por <b>85 colaboradores</b></p>	Marco muestral	N=	108	Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	<b>0.050</b>	Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0.975	Z de $(1-\alpha/2)$	$Z (1 - \alpha/2) =$	1.960	Desviación estándar	s =	<b>1.100</b>	Varianza	$s^2 =$	1.210	Precisión	d =	<b>0.110</b>	Tamaño de la muestra	n =	<b>84.5</b>
Marco muestral	N=	108																												
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	<b>0.050</b>																												
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0.975																												
Z de $(1-\alpha/2)$	$Z (1 - \alpha/2) =$	1.960																												
Desviación estándar	s =	<b>1.100</b>																												
Varianza	$s^2 =$	1.210																												
Precisión	d =	<b>0.110</b>																												
Tamaño de la muestra	n =	<b>84.5</b>																												
				Cultura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>colaboración creativa</li> <li>Detalle de cada área administrativa sobre sus procesos</li> <li>cultura organizativa y aprendizaje dentro de la organización</li> </ul>																									



			<b>Variable 2</b> Desempeño laboral	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de decisiones</li> <li>• Capacidad de organización y planificación</li> <li>• Capacidad en soluciones</li> </ul>	<b>Técnica: Encuesta</b>  <b>Instrumento: cuestionario</b>
				Evaluación de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicación</li> <li>• responsabilidad</li> <li>• creatividad e innovación</li> <li>• productividad</li> <li>• adaptabilidad</li> </ul>	
				Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Lluvia de ideas</li> </ul>	



### Anexo 2: Matriz de datos

	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA										DESEMPEÑO LABORAL											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	4	4	5	5	5	5	5	5	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
2	5	4	4	5	5	5	4	5	5	42	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	52
3	5	3	5	3	3	3	3	3	4	32	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	4	36
4	2	3	4	4	3	4	4	1	2	27	3	4	4	4	4	3	4	4	1	3	2	36
5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	36	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	5	40
6	4	2	2	4	2	2	4	5	4	29	2	2	4	2	4	2	2	4	5	2	4	33
7	4	4	4	2	5	1	1	5	2	28	5	1	1	4	2	5	1	1	5	5	2	32
8	4	4	4	2	3	3	4	3	3	30	3	3	4	4	2	3	3	4	3	3	3	35
9	3	4	3	3	3	4	3	4	3	30	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	36
10	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
11	5	4	4	3	2	2	2	2	3	27	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	26
12	4	3	5	4	4	4	4	5	4	37	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	46
13	2	4	5	5	5	5	4	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
14	4	4	2	2	2	2	4	4	2	26	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	28
15	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
16	4	4	5	3	3	5	5	5	4	38	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	46
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
18	5	3	4	3	3	3	3	3	4	31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	35
19	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
20	5	5	5	4	4	4	4	4	4	39	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	45
21	4	4	5	4	3	4	4	4	4	36	3	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	42
22	5	4	5	5	4	4	4	4	5	40	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	47
23	4	3	4	2	2	2	2	5	2	26	2	2	2	4	2	2	2	2	5	2	2	27
24	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	46
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
26	4	1	2	4	4	5	5	4	4	33	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	4	46
27	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
28	5	4	4	3	2	2	2	2	3	27	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	26



29	4	3	5	4	4	4	4	5	4	37	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	46	
30	2	4	5	5	5	5	4	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
31	4	4	2	2	2	2	4	4	2	26	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	28
32	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
33	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
34	4	4	5	3	3	5	5	5	4	38	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	46
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
36	5	3	4	3	3	3	3	3	4	31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	35
37	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
38	4	3	4	2	2	2	2	5	2	26	2	2	2	4	2	2	2	2	5	2	2	27
39	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	46
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
41	4	1	2	4	4	5	5	4	4	33	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	4	46
42	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
43	5	4	4	3	2	2	2	2	3	27	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	26
44	4	3	5	4	4	4	4	5	4	37	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	46
45	2	4	5	5	5	5	4	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
46	4	4	2	2	2	2	4	4	2	26	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	28
47	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
48	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
49	4	4	5	3	3	5	5	5	4	38	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	46
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
51	5	3	4	3	3	3	3	3	4	31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	35
52	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
53	2	4	5	5	5	5	4	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
54	4	4	2	2	2	2	4	4	2	26	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	2	28
55	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
56	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
57	4	4	5	3	3	5	5	5	4	38	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	46
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
59	5	3	4	3	3	3	3	3	4	31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	35



60	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
61	4	3	4	2	2	2	2	5	2	26	2	2	2	4	2	2	2	2	5	2	2	27
62	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	46
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
64	4	1	2	4	4	5	5	4	4	33	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	4	46
65	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
66	5	4	4	3	2	2	2	2	3	27	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	26
67	4	3	5	4	4	4	4	5	4	37	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	46
68	2	4	5	5	5	5	4	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
69	4	4	2	2	2	2	4	4	2	26	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	28
70	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
71	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
72	4	4	5	3	3	5	5	5	4	38	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	4	46
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33
74	5	3	4	3	3	3	3	3	4	31	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	35
75	4	4	3	4	4	4	4	4	3	34	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	42
76	4	4	4	5	4	4	4	5	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	46
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
78	4	1	2	4	4	5	5	4	4	33	4	5	5	2	4	4	5	5	4	4	4	46
79	4	5	4	5	4	4	4	4	4	38	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	45
80	5	4	4	3	2	2	2	2	3	27	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	26
81	4	3	5	4	4	4	4	5	4	37	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	46
82	2	4	5	5	5	5	4	5	4	39	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	52
83	4	4	2	2	2	2	4	4	2	26	2	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	28
84	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38
85	5	1	3	4	3	3	3	5	5	32	3	3	3	3	4	3	3	3	5	3	5	38



## Anexo 3: Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**Estimado colaborador del Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del Gobierno Regional Puno:**

Nos dirigimos a usted con respeto y consideración para solicitar su valiosa colaboración en el estudio de la tesis de investigación. Su participación es fundamental para el éxito de esta investigación, que busca determinar la relación que existe entre planificación estratégica y el desempeño laboral de los trabajadores del Proyecto Especial Camélidos Sudamericanos del Gobierno Regional Puno.

Instrucciones para completar el cuestionario:

- 1.- Comprensión: Tómese su tiempo para leer cada pregunta cuidadosamente.
- 2.- Selección de respuestas: Para cada pregunta, marque con una "X" la casilla que mejor represente su respuesta. Seleccione solo una opción por pregunta, a menos que se indique lo contrario.

Tome en cuenta que:

NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

ITEM	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Variable 1. Planificación estratégica</b>						
<b>Cultura participativa</b>						
1	¿La cultura de participación de la Institución tiene una conexión social con sus colaboradores?					
2	¿Aplica la planificación estratégica en el desarrollo participativo, como parte de un proceso?					
3	¿Colabora creativamente en los actos que se desarrollan en la Institución?					
<b>Cultura informativa</b>						
4	¿La cultura informativa que exteriorizan los líderes, sirve para adquirir aprendizajes dentro del ámbito laboral?					
5	¿Cumple a cabalidad las pautas establecidas por el director dentro de su planificación estratégica?					
6	¿La estrategia de organización, aporta en los logros obtenidos, como una herramienta de información?					
<b>Cultura organizativa</b>						
7	¿Cree usted que una actitud progresista, forma un entorno positivo para el crecimiento laboral?					



8	¿Cree que usted cumple las expectativas en el campo laboral?					
9	¿La planificación estratégica que establece la Institución, se realiza a través de una cultura organizativa?					
<b>Variable 2. Desempeño laboral</b>						
<b>Toma de decisiones</b>						
10	¿Con qué frecuencia sientes que tienes la información necesaria para tomar decisiones en tu entorno de trabajo?					
11	¿Con qué frecuencia planificas tus actividades para evitar imprevistos?					
12	¿Con qué frecuencia eres capaz de implementar soluciones efectivas en situaciones problemáticas?					
<b>Evaluación del desempeño</b>						
13	¿Con qué frecuencia escuchas y comprendes los puntos de vista de los demás durante una conversación?					
14	¿Con qué frecuencia asumes la responsabilidad de tus acciones, tanto en éxitos como en errores?					
15	¿Con qué frecuencia generas ideas nuevas y originales en tu trabajo o estudios?					
16	¿Con qué frecuencia logras tus objetivos diarios y semanales?					
17	¿Con qué frecuencia eres capaz de aprender y aplicar nuevas habilidades?					
<b>Trabajo en equipo</b>						
18	¿Con qué frecuencia encuentras formas de optimizar procesos y mejorar la eficiencia en tu trabajo?					
19	¿Con qué frecuencia tomas la iniciativa para liderar proyectos o equipos?					
20	¿Con qué frecuencia contribuyes con ideas originales durante sesiones de lluvia de ideas?					



ANEXO 4

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

TÍTULO DE TESIS: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS  
SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO, AÑO 2024

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: ROBERTO VIZÉ COQUEHUNGA
- PROFESIÓN: Lic. Adm.
- CARGO ACTUAL: Director E.P./AM.
- GRADO ACADÉMICO: DOCTOR

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

1= NUNCA. 2 = CASI NUNCA. 3 = OCASIONALMENTE. 4 = CASI SIEMPRE.  
5 = SIEMPRE.

INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
1. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables				X	
2. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia				X	
3. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables				X	
4. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.				X	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.				X	
6. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				X	
7. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.				X	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
9. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.				X	

Fuente: .....

III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)

b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: Jullaca 20 de AGOSTO, 2024

Firma del experto  
DNI N° 02145441  
N° celular: 956-993377



#### ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**TÍTULO DE TESIS:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL PROYECTO ESPECIAL CAMÉLIDOS SUDAMERICANOS DEL GOBIERNO REGIONAL PUNO, AÑO 2024

#### I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: *Roberto Flores Aguilas*
- PROFESIÓN: *Lic. Edu.*
- CARGO ACTUAL: *Docente*
- GRADO ACADÉMICO: *Doctor*

#### II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

1 = NUNCA. 2 = CASI NUNCA. 3 = OCASIONALMENTE. 4 = CASI SIEMPRE. 5 = SIEMPRE

INDICADORES	CRITERIOS	1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado				X	
1. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables				+	
2. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia				+	
3. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables				+	
4. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.				+	
5. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.				+	
6. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos				+	
7. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.				+	
8. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				+	
9. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.				+	

Fuente: .....

#### III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

.....

#### IV. RESOLUCIÓN

- a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
- b. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: *Juliaca* 20 de agosto, 2024

Firma del experto  
DNI N° *02426851*  
N° celular: *912645614*

Anexo 5: Evidencia de recojo de datos



















ANEXO 1  
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS  
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN  
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 26/12/2024

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: Yesica Huaquisto Vilca  
Dirección: Jr. Andahwaylas N° 272 - Puno  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 74359978  
Teléfono: 900924388 email: yesicahuaquistovilca@gmail.com

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_ email: \_\_\_\_\_

Facultad y/o Escuela de Posgrado: Ciencias Administrativas  
Escuela Profesional o Mención: Administración y Marketing  
Título o Grado Académico a optar: Licenciada en Administración y Marketing  
Asesor: Dr. Leopoldo Wenceslao Candori cari

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:  
Trabajo de Investigación  Tesis  Trabajo de Suficiencia Profesional  Trabajo Académico   
Título: planificación estratégica y desempeño laboral de los trabajadores del proyecto especial Camelidos sudamericanos del Gobierno Regional Puno año 2024

Palabras claves, (3 a 5 términos): planificación, estrategia, desempeño, laboral, trabajadores

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV <sup>1,2</sup>?

<sup>1</sup> Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entré otros relacionados.

<sup>2</sup> Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

- Bachiller
- Titulo
- 2da Especialidad
- Maestría
- Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

**Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.**

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

**Autorizo su publicación (marque con una X)**

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): \_\_\_\_\_
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

**¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?**

**Sí:** significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

**No:** significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



**Jurisdicción de su Licencia**

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Administración pública (5909 - UNESCO)

  
Firma de Autor



huella digital

26 de Diciembre

Fecha