

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
ESCUELA DE POSGRADO
GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL



**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ADMISION,
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2023**

LINEA DE INVESTIGACION: CIENCIAS POLÍTICAS

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN
PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL**

TESISTA: PAUCAR FALCON CARLOS ANDRES

ASESOR: DR. PORTOCARRERO MERINO EWER

HUÁNUCO - PERÚ

2023

DEDICATORIA

A Dios quien durante los años de vida llevado en todo momento ha sido mi guía, fortaleza y su bendición ha estado conmigo hasta el día de hoy.

Dedico esta tesis de investigación a mis padres, por ser mi fuente inagotable de amor, inspiración y apoyo incondicional. Gracias por creer en mí y alentarme a perseguir mis sueños académicos.

Dedico este trabajo a mis profesores y mentores, quienes han compartido su conocimiento y han sido una fuente constante de inspiración. Gracias por desafiarme a pensar de manera crítica y por alentarme a superar mis límites intelectuales.

Por último, dedico esta tesis a todas las personas que participaron como sujetos de estudio o brindaron su colaboración en la recolección de datos. Su participación generosa ha sido fundamental para el desarrollo de esta investigación y su contribución no pasará desapercibida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente a mi asesor de tesis, por su guía experta y dedicada a lo largo de todo el proceso de investigación. Su profundo conocimiento y su disposición para brindarme orientación han sido fundamentales para el éxito de la presente investigación.

Expreso mi gratitud a mi familia y amigos por su apoyo incondicional a lo largo de mi camino académico. Su aliento constante, palabras de ánimo y comprensión en los momentos difíciles han sido un gran impulso para seguir adelante y completar esta tesis.

Deseo agradecer a mis docentes y expertos por su contribución intelectual a mi trabajo. Las discusiones, debates y perspectivas compartidas en el aula han enriquecido enormemente mi investigación y me han ayudado a crecer como profesional e investigador.

RESUMEN

La investigación desarrollada en la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán durante el año 2023 se orientó a examinar la relación existente entre la planificación estratégica y el clima organizacional en dicho contexto. Utilizando una metodología aplicada de tipo correlacional-descriptivo y un diseño no experimental transversal, se seleccionó una muestra representativa de 14 personas pertenecientes a la unidad en estudio. Los resultados obtenidos revelaron una correlación directamente proporcional entre la planificación estratégica y el clima organizacional, indicando que una planificación exhaustiva que contemple tanto el entorno interno como externo contribuye a una mejor comprensión de la realidad organizacional y, consecuentemente, a un clima organizacional más favorable, abordando aspectos financieros, operativos y administrativos. Se enfatizó la importancia del conocimiento y la difusión de la visión, misión, objetivos y estrategias de la unidad por parte de todo el personal para lograr los objetivos estratégicos establecidos. Además, la prueba de hipótesis general confirmó la relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional, obteniendo un coeficiente de correlación de Spearman de +0.774, con una significancia estadística de 0.003. En cuanto a las pruebas específicas, se identificó que las dimensiones de visión, misión, valores y objetivos estratégicos presentaron una correlación positiva media, siendo la dimensión de valores la que destacó con un coeficiente de correlación de Spearman de +0.727. Estos resultados subrayan la importancia de una planificación estratégica integral y una comunicación efectiva de los objetivos y estrategias organizacionales para mejorar el clima organizacional y alcanzar los objetivos estratégicos institucionales, lo cual tiene implicaciones significativas para la gestión y el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Palabras Clave: Planeación estratégica, Toma de Decisiones, visión institucional, objetivo estratégico y estrategias.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine the relationship between strategic planning and organizational climate in the Admissions Unit of the Universidad Nacional Hermilio Valdizán, 2023.

The research methodology used was of an applied nature, with a correlational-descriptive research level. A non-experimental cross-sectional design was used. The study population consisted of 14 people from the Admissions Unit of the Universidad Nacional Hermilio Valdizán, who formed the sample.

As a result of the research, the following conclusions were reached: a directly proportional relationship was found between the variables of strategic planning and organizational climate. The implementation of strategic planning that considers the internal and external environment favors having information that allows knowing the reality and a better organizational climate, addressing financial, operational and administrative aspects. Likewise, the knowledge and sharing of the vision, mission, objectives and strategies of the Admissions Unit of the Universidad Nacional Hermilio Valdizán, by the teachers and administrative staff will contribute to the achievement of the strategic objectives of the entity.

In addition, the general hypothesis test confirmed that the strategic planning variable is related to the organizational climate variable, the Spearman's Rho correlation coefficient of +0.774 was obtained, showing a considerable positive correlation with a degree of significance of 0.003.

As for the specific hypothesis tests, it was found that the dimensions of vision, mission, values and strategic objectives of the strategic planning variable present an average positive correlation. Specifically, the values dimension obtained a Spearman's Rho correlation coefficient of +0.727.

Key words: Strategic planning, decision making, institutional vision, strategic objective and strategies.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	xi
 CAPÍTULO I.	
ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1. Fundamentación del problema	13
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	14
1.2.1. Justificación:	14
1.2.2. Importancia:	15
1.3. Viabilidad de la investigación.....	16
1.4. Formulación del problema	16
1.4.1. Problema General.....	16
1.4.2. Problemas Específicos	16
1.5. Formulación de objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo general.....	17
1.5.2. Objetivos específicos	17
 CAPÍTULO II.	
SISTEMA DE HIPÓTESIS	18
2.1. Formulación de las hipótesis.....	18
2.1.1. Hipótesis general.....	18
2.1.2. Hipótesis específicas	18
2.2. Operacionalización de variables	19
2.3. Definición operacional de las variables	20

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO.....	22
3.1. Antecedentes de investigación.....	22
3.1.1. Antecedentes de internacional	22
3.1.2. Antecedentes nacionales	24
3.1.3. Antecedentes locales.....	26
3.2. Bases teóricas.....	28
3.2.1. Planificación estratégica	28
3.2.1.1. Origen de la Planificación Estratégica	28
3.2.1.2. Importancia	29
3.2.1.3. La Planificación Estratégica.....	31
3.2.1.4. Análisis Prospectivo.....	34
3.2.1.5. Balanced Scorecard.....	34
3.2.1.6. Dimensiones.....	40
3.2.2. Clima Organizacional	46
3.2.2.1. Importancia del Clima Organizacional	46
3.2.2.2. El estímulo	53
3.2.2.3. Teoría de la Motivación de Maslow.....	53
3.2.2.4. Dimensiones.....	54
3.3. Bases conceptuales.....	56
CAPÍTULO IV.	
MARCO METODOLÓGICO	58
4.1. Ámbito de estudio	58
4.2. Tipo y nivel de investigación.....	58
4.3. Población y muestra.....	58
4.3.1. Descripción de la población.....	58
4.3.2. Muestra y método de muestreo	59
4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión.....	60

4.4.	Diseño de investigación	61	
4.5.	Técnicas e instrumentos	62	
4.5.1.	Técnicas	62	
4.5.2.	Instrumentos.....	62	
4.5.2.1.	Validación de los instrumentos para la recolección de datos	62	
4.5.2.2.	Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos	63	
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	63	
4.7.	Aspectos éticos.....	64	
CAPÍTULO V.			
RESULTADOS Y DISCUSIÓN			66
5.1.	Análisis descriptivo.....	66	
5.2.	Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	75	
5.3.	Discusión de resultados.....	83	
5.4.	Aporte científico de la investigación	85	
CONCLUSIONES			86
SUGERENCIAS			89
REFERENCIAS.....			90
ANEXOS			93

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1: Perspectivas de un cuadro de mando integral.....	36
Figura 2: Gestión de un Cuadro de Mando Integral	37
Figura 3: Fórmula 1 Calcular muestra	59
Figura 4: Fórmula 1 para Calcular Muestra	60
Figura 5: Esquema de la investigación.....	61
Figura 6 Variable: planeamiento estratégico.....	66
Figura 7 Dimensión: misión.....	67
Figura 8 Dimensión: visión.....	68
Figura 9 Dimensión: valores	69
Figura 10 Dimensión: objetivos estratégicos	70
Figura 11 Variable: clima organizacional	71
Figura 12 Dimensión: sistema individual.....	72
Figura 13 Dimensión: sistema interpersonal	73
Figura 14 Dimensión: sistema organizacional.	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	19
Tabla 2 Definición operacional de variables.....	20
Tabla 3 Población de trabajadores de la Unidad de Admisión	59
Tabla 4 Juicio de expertos.....	63
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad.....	63
Tabla 6 Variable: planeamiento estratégico.....	66
Tabla 7 Dimensión: misión.....	67
Tabla 8 Dimensión: visión	68
Tabla 9 Dimensión: valores	69
Tabla 10 Dimensión: objetivos estratégicos	70
Tabla 11 Variable: clima organizacional	71
Tabla 12 Dimensión: sistema individual.....	72
Tabla 13 Dimensión: sistema interpersonal	73
Tabla 14 Dimensión: sistema organizacional.	74
Tabla 15 Escala Likert	75
Tabla 16 Escalas del Coeficiente de Asociación.....	76
Tabla 17 Tabla Correlación – Hipótesis General.....	77
Tabla 18 Correlación – Hipótesis Específica N° 1	78
Tabla 19 Correlación – Hipótesis Específica N° 2	79
Tabla 20 Correlación - Hipótesis Específica N° 3	80
Tabla 21 Correlación - Hipótesis Específica N° 4	82

INTRODUCCIÓN

En un entorno educativo en constante evolución, las instituciones universitarias enfrentan desafíos cada vez más complejos para garantizar su competitividad y éxito. La planificación estratégica y la gestión del clima organizacional se han convertido en aspectos cruciales para el logro de los objetivos institucionales y la satisfacción de todos los actores involucrados. En este contexto, la presente tesis de investigación se centra en analizar la relación entre la planificación y el clima organizacional en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Unidad de Admisión, dedicada al proceso de admisión de los postulantes.

El proceso de admisión en una universidad es un momento crucial para definir la composición de la comunidad estudiantil y, en última instancia, el futuro de la institución. La selección adecuada de los estudiantes no solo contribuye a mantener altos estándares académicos, sino que también impacta en el clima organizacional y en la calidad de la vida universitaria.

El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización y que influye en la percepción, actitudes y comportamientos de su personal y miembros. Un clima positivo puede fomentar la motivación, la satisfacción laboral, la colaboración y, en última instancia, el rendimiento general de la institución. Por otro lado, un clima negativo puede afectar el bienestar de los colaboradores y generar disfunciones que repercutan en la calidad del servicio y la retención del talento.

La planificación, por su parte, juega un papel fundamental en el rumbo y desarrollo de una universidad. Una planificación efectiva permite establecer objetivos claros, identificar recursos necesarios, anticipar desafíos y definir estrategias para superarlos. Además, facilita la toma de decisiones informadas y coherentes con la misión y visión de la institución.

Por lo tanto, surge una interrogante significativa: ¿cómo influye la planificación en el clima organizacional de una universidad, específicamente durante el proceso de admisión de los postulantes?

El presente estudio pretende abordar esta interrogante a través de una investigación rigurosa y sistemática. Se llevó a cabo un análisis detallado de las políticas de planificación empleadas en la universidad en estudio, así como la percepción del clima organizacional por parte de los diferentes actores involucrados en el proceso de admisión: el personal administrativo, docente y el equipo de admisión.

Los resultados obtenidos serán fundamentales para comprender la interacción entre estos dos aspectos cruciales en el contexto universitario. Además, se espera que esta investigación pueda proporcionar recomendaciones prácticas y concretas para mejorar tanto la planificación estratégica como el clima organizacional, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la comunidad universitaria en su conjunto.

CAPÍTULO I.

ASPECTOS BÁSICOS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Fundamentación del problema

Las organizaciones están en constante cambio y por ende deben ser capaces de adaptarse para mantener su competitividad. Un clima organizacional positivo puede fomentar la adaptabilidad al cambio y la disposición de los empleados para abrazar nuevas estrategias. Por otro lado, un clima negativo puede dificultar la implementación de cambios necesarios y limitar la capacidad de la organización para responder eficazmente a los desafíos y aprovechar las oportunidades. Por lo tanto, es esencial comprender cómo el clima organizacional puede influir en la capacidad de la organización para planificar y ejecutar estrategias en un entorno cambiante.

El clima organizacional también tiene un impacto en la retención y atracción de talento. Los empleados buscan entornos laborales positivos, donde se sientan valorados, motivados y tengan oportunidades de desarrollo. Si el clima organizacional es negativo, es más probable que los empleados talentosos busquen oportunidades en otras organizaciones. Además, una mala reputación en términos de clima laboral puede dificultar la atracción de nuevos talentos. Por lo tanto, es importante investigar cómo el clima organizacional afecta la planificación estratégica y cómo puede influir en la retención y atracción de talento clave para el éxito de la organización.

Álvarez (1992), señala que “existe un amplio consenso entre los investigadores al considerar que el clima es la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo” (p. 2). Es decir, los miembros de la organización coinciden en considerar a la variable en mención como el sentir en la organización.

Asimismo, Rodríguez (2004), analizó que la definición de clima organizacional corresponde a diferentes características evaluadas, sentidas y percibidas por los integrantes de determinada organización y que no

solamente dicha interpretación corresponde a la empresa como un sistema abierto, sino que también está relacionada con su medio interior y la forma en que sus trabajadores interactúan y el ambiente en el cual se desenvuelven. (p. 128).

De acuerdo con Zohar y Luria (2004), han realizado una investigación en la cual al explorar el clima organizacional evidenciaron que representa la percepción de los empleados hacia la organización en su conjunto. En este contexto, se observa una conexión intrínseca entre las dimensiones y el entorno interno de la organización, lo cual resulta redundante.

Según Chiavenato (2016), la estrategia organizacional ha surgido como resultado de una competencia intensa entre las organizaciones, así como de la necesidad de cooperación estrecha con otras entidades para alcanzar los objetivos de la organización. Por un lado, implica competir con otras organizaciones, mientras que por otro lado implica buscar apoyo y establecer alianzas estratégicas con otras entidades. Todo esto se hace con el objetivo de hacer frente a los retos que surgen en un entorno competitivo altamente dinámico y cambiante, con el fin de lograr la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo. En el presente estudio, se consideró la unidad de admisión.

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es fundamental plantear las razones, objetivos y beneficios de una investigación antes de llevarla a cabo (p. 40).

El clima organizacional se refiere a las características del entorno laboral, que son constantemente observadas y descritas por los empleados, y que influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de la institución. Las organizaciones están compuestas por subsistemas interrelacionados, y el clima organizacional se considera un sistema sistémico. Los directores

ejecutivos deben tener habilidades para gestionar adecuadamente estos subsistemas, de modo que trabajen juntos como un sistema dinámico y logren la sinergia.

La relación laboral entre los docentes, administrativos y locadores en la Unidad de Admisión es de gran importancia, ya que el bienestar emocional del personal tiene un impacto positivo en su desempeño en el trabajo.

Dado que el proceso de admisión forma parte de las responsabilidades llevadas a cabo en la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, y considerando que implica gestionar plazos que afectan los indicadores de calidad, se busca proponer mejoras que aborden de manera óptima las deficiencias identificadas durante el análisis del caso.

El objetivo es reducir los tiempos, brindar seguridad y transparencia en los Procesos de Admisión. Asimismo los postulantes e ingresantes sean atendidos dentro de los plazos establecidos de acuerdo con la planificación realizada evitándose la burocracia en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

1.2.2. Importancia:

El clima organizacional afecta la motivación, satisfacción laboral, compromiso y productividad de los empleados. Un clima positivo fomenta el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la innovación y la adaptabilidad al cambio. Por el contrario, un clima negativo puede generar conflictos, estrés laboral, rotación de personal y disminución en el desempeño. La comprensión y mejora del clima organizacional es esencial para lograr un ambiente de trabajo saludable y productivo.

El planeamiento estratégico permite a las organizaciones establecer una dirección clara, identificar oportunidades y desafíos, asignar recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas.

Proporciona una estructura para alinear los objetivos individuales y departamentales con los objetivos organizacionales, promoviendo la coherencia y el enfoque conjunto.

1.3. Viabilidad de la investigación

Para realizar el estudio se cuenta con los recursos necesarios y por ende es viable llevarse a cabo, ya que se puede acceder a las variables en todo el transcurso de la investigación. Esto aumenta las posibilidades de lograr una culminación exitosa dentro del ámbito y las circunstancias en las que se realiza.

1.4. Formulación del problema

1.4.1. Problema General

¿En qué medida la planificación estratégica se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?

1.4.2. Problemas Específicos

Problema específico 1

¿En qué medida la misión se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?

Problema específico 2

¿En qué medida la visión se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?

Problema específico 3

¿En medida los valores se relacionan con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?

Problema específico 4

¿En qué medida los objetivos estratégicos se relacionan con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?

1.5. Formulación de objetivos**1.5.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

1.5.2. Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la misión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Objetivo específico 2

Determinar la relación entre la visión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Objetivo específico 3

Determinar la relación entre los valores y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Objetivo específico 4

Determinar la relación entre los objetivos estratégicos y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

CAPÍTULO II.

SISTEMA DE HIPÓTESIS

2.1. Formulación de las hipótesis

Hernandez et al. (2014) afirma las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Una hipótesis indica la proposición que estamos tratando de probar y se define explicando preliminarmente el fenómeno en investigación. Estas hipótesis se derivan de teorías existentes y deben ser formuladas como proposiciones. De hecho, son respuestas preliminares a las preguntas de investigación.

2.1.1. Hipótesis general

Existe relación entre la planificación estratégica y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

2.1.2. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

¿Existe relación entre la misión y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

Hipótesis específica 2

Existe relación entre la visión y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

Hipótesis específica 3

Existe relación entre los valores y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

Hipótesis específica 4

Existe relación entre los objetivos estratégicos y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

2.2. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicador	Item
Planificación estratégica	Misión	– Consistencia de la misión	1 - 4
	Visión	– Claridad	5 - 8
	Valores	– Compartida	9 - 12
	Objetivos estratégicos	– Consistencia de la visión	13 - 16
Clima organizacional	Sistema individual	–Autonomía en el trabajo	17 - 21
	Sistema interpersonal	–Relaciones sociales entre los miembros de la organización –Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	22 - 26
	Sistema organizacional	–Consideración de directivos –Beneficios y recompensas –Motivación y esfuerzo –Liderazgo de directivos	27-31

2.3. Definición operacional de las variables

Tabla 2
Definición operacional de variables

Variable	Dimensión	Definición conceptual
Planificación estratégica	Misión	se define como la declaración concisa del propósito fundamental de una organización, empresa o proyecto. Según Porter (2015), la misión establece la identidad y el enfoque estratégico de una entidad, definiendo sus objetivos principales y las actividades que realiza para cumplir con su propósito
	Visión	se refiere a la descripción futura y aspiracional de lo que una organización, empresa o proyecto desea lograr a largo plazo. Representa la imagen ideal y la dirección hacia la cual se orienta la entidad. La visión estratégica cumple la función de brindar orientación y actuar como un punto de referencia para la toma de decisiones y la formulación de metas.
	Valores	Los valores de una organización son los principios fundamentales y creencias compartidas que guían su comportamiento y cultura. Representan los estándares éticos y morales que la organización valora y promueve en sus actividades diarias.

	Objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos son metas claras y específicas que una organización establece para orientar su dirección y lograr su visión a largo plazo.
Clima organizacional	Sistema individual	se refiere a la forma en que cada empleado interactúa y se ve afectado por el entorno de trabajo en una organización. Cada individuo dentro de una organización tiene su propia experiencia y perspectiva del clima organizacional, que puede variar en función de su rol, su departamento, su nivel jerárquico y otros factores individuales.
	Sistema interpersonal	La gestión del sistema interpersonal en el clima organizacional implica fomentar relaciones saludables y constructivas entre los miembros de la organización; la cual incluye la promoción de la comunicación efectiva, el fomento de un liderazgo positivo y empático para el trabajo en equipo y la colaboración.
	Sistema organizacional	Abarca todos los elementos formales e informales que conforman la organización, y tiene un impacto directo en el clima laboral y en las percepciones y experiencias de los empleados.

CAPÍTULO III.

MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de investigación

3.1.1. Antecedentes de internacional

- a. (Salvador & Olano, 2019) en la tesis titulada “Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica (CGPGE) de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019” realizado en Quito, Ecuador; con una población de 21 servidores y por ende la muestra es igual a la población; el trabajo utiliza investigación de tipo cuantitativo para determinar los factores que intervienen en el estudio del clima, pero, además, se utilizó una investigación cualitativa de diseño no experimental, ya que fue necesario investigar si la rotación de personal ha incidido en el clima laboral de la Arconel y analizar sus comportamientos y la percepción de los servidores.

El propósito es llevar a cabo un estudio para evaluar el clima organizacional en la CGPGE y su relación con el nivel de rotación en la organización. Un clima organizacional saludable es fundamental para el bienestar y el rendimiento de los miembros de la organización, en consecuencia el éxito de la organización. Este tipo de estudio puede proporcionar información valiosa sobre la percepción de los empleados, los desafíos existentes y las áreas de mejora necesarias.

Las conclusiones obtenidas de la investigación revelan que los empleados de la UARIV se encuentran satisfechos con su entorno laboral, ya que tienen una visión positiva de los diferentes factores y roles que desempeñan, así como de sus relaciones con los líderes, la participación, la orientación organizacional y las interacciones interpersonales. En general, se percibe un ambiente laboral positivo y aceptable. No obstante, todas las áreas estudiadas tienen margen

de mejora, especialmente considerando el reciente cambio en el gobierno nacional, lo cual puede implicar procesos de adaptación, transformación estratégica y evolución que pueden afectar el clima organizacional.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, los empleados de la UARIV se sienten motivados y satisfechos, ya que la mayoría de las respuestas en cada una de las áreas analizadas indican acuerdo o total acuerdo. Esto refleja una percepción positiva en cuanto a la orientación organizacional, el liderazgo, el entorno físico y la motivación. Estas áreas son consideradas fortalezas en el clima organizacional del personal directivo y asesor de la unidad, ya que en general se percibe un buen ambiente de trabajo. Aunque siempre hay espacio para mejorar, hasta el momento se reconoce que existe una correspondencia entre los objetivos de la unidad y las habilidades personales del equipo de trabajo.

Los empleados valoran la importancia de llevar a cabo sus funciones en una entidad con objetivos claros y reconocen que las buenas relaciones basadas en una comunicación organizacional efectiva y un liderazgo positivo son fundamentales para un buen desempeño. El hecho de que los empleados compartan los mismos objetivos para el desarrollo de sus tareas, en línea con la misión de la unidad, fomenta una sólida cooperación entre el equipo de trabajo, lo cual beneficia las relaciones entre ellos.

En cuanto a la correlación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral, se observa una relación positiva. A medida que mejora el clima organizacional, los empleados experimentan una mayor satisfacción en el desempeño de sus tareas diarias. Ambos aspectos, aunque distintos, influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones y determinan factores como la retención, el compromiso y la motivación.

En consecuencia, el clima organizacional y la satisfacción laboral impactan en el cumplimiento de la misión de la UARIV. Cuando los empleados experimentan satisfacción en su trabajo, en su rol y en su entorno, así como en sus relaciones con sus compañeros y líderes, desempeñan sus funciones de manera más efectiva, lo cual se refleja en el logro de los objetivos institucionales. Es fundamental que la unidad promueva la coherencia entre sus principios, valores y metas, y las capacidades del equipo humano, para enfrentar los desafíos de productividad, competitividad y calidad de vida organizacional, y así garantizar la satisfacción de los empleados.

Por tanto, incentivar a los funcionarios y brindar oportunidades de desarrollo es fundamental para mejorar su satisfacción laboral, ya que no solo es crucial para que realicen sus funciones con mayor eficiencia, sino también para que se sientan cómodos en la organización y comprendan la importancia de aplicar su máximo esfuerzo en cada actividad asignada. Esto no solo impacta en la productividad y competitividad de la entidad, sino también en el crecimiento personal y el logro de objetivos profesionales.

3.1.2. Antecedentes nacionales

- a. Según Zumaeta (2021) en su estudio titulado "Planificación estratégica y clima laboral en la empresa Coolbox, Iquitos 2020", el objetivo de la investigación fue determinar la correlación entre las variables en estudio en dicha empresa. El estudio se clasificó como aplicado, con un enfoque descriptivo-correlacional y un diseño no experimental. Cuya selección de la muestra estuvo conformado de 24 trabajadores, los mismos que respondieron el cuestionario para recopilar datos.

Los resultados de la investigación indicaron que la planificación estratégica en la empresa Coolbox es inadecuada y en cierta medida puede considerarse regular. Se evidenció un deficiente establecimiento de la misión y el establecimiento regular de la visión de la organización, al mismo tiempo una inadecuada definición de

los objetivos estratégicos que afecta su desarrollo. Además, los indicadores de desempeño se miden de manera inadecuada.

En cuanto al clima laboral, se percibió como deficiente y en cierta medida regular. El sistema individual e interpersonal fue considerado como malo, mientras que el sistema organizacional fue percibido como regular.

Se determinó que existe una relación entre la planificación estratégica y el clima laboral en la empresa Coolbox de la ciudad de Iquitos en el año 2020. Esto se respalda con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, que arrojó un valor de 0,839, indicando una correlación positiva alta. Además, la prueba de significancia (bilateral) fue de 0,000.

- b. (Zegarra, 2022) realizó una tesis de investigación titulada "Plan Estratégico 2021 - 2026 para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Hermanos Blanco de la Ciudad de Trujillo" en la ciudad de Trujillo. El enfoque metodológico utilizado fue descriptivo propositivo, con un diseño no experimental. La población objetivo fue de 95 sujetos, y se seleccionó una muestra de 68 personas. Se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento empleado fue un cuestionario. Los resultados obtenidos revelaron lo siguiente: Del total de participantes, un 5.9% respondió "Nunca", un 7.4% respondió "Casi nunca", un 20.6% respondió "A veces", un 27.9% respondió "Casi siempre" y un 38.2% respondió "Siempre". El autor llegó a la conclusión de que, mediante pruebas no paramétricas y la medición de la percepción de docentes y administrativos, se encontraron correlaciones positivas y fuertes, así como relaciones causales positivas y fuertes entre las variables estudiadas. Se determinó que las orientaciones estratégicas establecidas en el plan estratégico tendrían un impacto directo en la gestión del trabajo y en los factores internos y externos que conforman el clima organizacional de la institución. Además, se

concluyó que la implementación del plan estratégico mejora el recurso humano en la institución educativa.

A través de pruebas no paramétricas y la medición de la percepción de docentes y administrativos, se encontraron correlaciones positivas y moderadas, así como relaciones causales positivas y altas entre las dimensiones de referencia y las variables estudiadas. Esto indica que el plan estratégico influye directamente en la gestión de los factores laborales, tanto intrínsecos como extrínsecos, que conforman el clima organizacional de la institución. Asimismo, se determinó que la implementación del plan estratégico también mejora el diseño organizacional en la Institución Educativa Hermanos Blanco.

Mediante pruebas no paramétricas y la medición de las percepciones de docentes y directivos entrevistados, se encontraron correlaciones positivas y negativas de magnitud media, así como causalidad positiva y moderada entre las dimensiones mencionadas. Por lo tanto, se concluye que el plan estratégico influye directamente en la gestión de los factores laborales, tanto intrínsecos como extrínsecos, que conforman el clima organizacional y contribuyen a mejorar el diseño organizacional de la institución.

3.1.3. Antecedentes locales

- A. (Perez, 2020) llevó a cabo una tesis titulada "Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos del Gobierno Regional - Huánuco 2020". El enfoque utilizado fue cuantitativo y correlacional, sin incluir un diseño experimental. El objetivo de la investigación fue evaluar la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Además, se tuvo como objetivo obtener información sobre el nivel de desempeño laboral de los trabajadores administrativos en términos de rendimiento, eficacia y efectividad en el contexto del Gobierno Regional de Huánuco. Se llevó a cabo una encuesta aplicada a una muestra de 225 trabajadores administrativos que estaban empleados en dicha

institución durante el año 2020. Se utilizó un cuestionario específico para cada variable con el fin de recopilar los datos necesarios. El cuestionario de clima organizacional constaba de 15 ítems con una escala de Likert, al igual que el cuestionario sobre desempeño laboral, que también contenía 15 ítems. En total, se obtuvieron 30 ítems. La validez y confiabilidad del instrumento fueron evaluadas por expertos en el campo.

El coeficiente de correlación de Spearman se utilizó para analizar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, obteniendo un valor de 0.451. Este resultado indica una correlación directa, positiva y débil entre ambas variables, lo que significa que a medida que aumenta el clima organizacional, también tiende a incrementarse el desempeño laboral.

El investigador determinó que existe una relación directa, positiva y débil entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos. Se encontró una correlación de 0.312 entre la dimensión de relación interpersonal y el rendimiento laboral en el Gobierno Regional de Huánuco, lo que indica una relación directa, positiva y débil entre estas variables. Además, en el análisis de la dimensión de potestad y eficacia en dicha institución, se encontró una relación directa, positiva y muy débil. En cuanto al tercer objetivo, se investigó la relación entre la dimensión de estímulo laboral y la efectividad laboral, y también se encontró una relación directa, positiva y muy débil.

- B. (Meza, 2021) en la tesis titulada “Dirección Estratégica y Clima Institucional en los Docentes de la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019” se propuso probar que existe una relación positiva entre la dirección estratégica y el clima institucional en los docentes de la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal de Utao, en el año académico 2019; en ese sentido, se formuló una investigación de tipo correlacional y diseño no experimental, se

trabajó con una población-muestra de 23 docentes, incluido el director; para la recolección de datos se usó el test valorado.

Las conclusiones que se llegaron es la existencia de una conexión alta y positiva, por lo que el grado de dependencia es 87,55%, Dirección entre estratégica y Clima institucional en los docentes en la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019. La existencia de una conexión alta y positiva, que genera un grado de dependencia=73,94%, entre la dimensión pedagógico curricular y el clima institucional en la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019. Existencia de una reproducción media alta y positiva, por lo que el grado de dependencia=52,33%, en la escala de calificación es moderada, entre la Dimensión organizacional y el Clima institucional en la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 20 19. Asimismo, se prolonga que existe una conexión alta y positiva , que genera un grado de dependencia=73,94%, entre la dimensión administrativa y el Clima institucional en la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019. Al mismo tiempo se trata de existe una conexión alta y positiva, por lo que el grado 57,29%, entre la Dimensión participación social y Clima institucional en los profesores de la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Planificación estratégica

3.2.1.1. Origen de la Planificación Estratégica

Según diversos expertos, se sostiene que el origen de la planificación estratégica se remonta al ámbito militar y a la guerra. Se argumenta que uno de los primeros textos relevantes al respecto es "El Arte de la Guerra", se ha escrito hace más de 2.500 años por el filósofo y estratega militar de la China, Sun Tzu. Aunque Sun Tzu no empleó explícitamente el término "planificación estratégica", en su obra se refería a la estrategia

ofensiva. Además, otro autor, Baidaba, en su texto árabe-hindú "Calila y Dimna", destacaba la importancia de que los líderes analizaran minuciosamente los hechos pasados, la situación presente y el futuro con el fin de tomar decisiones acertadas.

En los tiempos modernos, con la aparición del estado moderno, se considera que surge la planificación como una necesidad imperante para la organización y el funcionamiento de la sociedad. En el ámbito del sistema capitalista, la planificación comenzó a tomar forma alrededor de 1930 con el control del gasto militar y las medidas legislativas en materia monetaria. Tras la Segunda Guerra Mundial, tanto las entidades públicas como las empresas se percataron de la existencia de elementos incontrolables, tales como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y el cambio constante. Esto generó la necesidad de ejercer cierto grado de control sobre dichos aspectos y de adaptarse a los cambios vertiginosos. En respuesta a esto, los líderes y estrategias comenzaron a emplear la planificación a largo plazo.

Según Igor Ansoff, un teórico, la planificación estratégica surgió en la década de 60, y está estrechamente relacionada con los cambios en las fuerzas impulsoras y las capacidades estratégicas. Otros expertos sostienen que la planificación estratégica, como sistema de gestión, se formalizó en los años setenta, evolucionando a partir del concepto de planificación. Esta nueva forma de gestión se centraba en determinar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos y metas en el ámbito empresarial, tomando en cuenta los factores ambientales.

3.2.1.2. Importancia

La planificación estratégica brinda un marco teórico que guía la acción de empresas u organizaciones y su personal. Permite a los

gerentes y otros individuos evaluar situaciones estratégicas de manera consistente, analizar opciones en un lenguaje compartido y tomar decisiones sobre las acciones a emprender en un período específico. Además, ayuda a la institución o empresa a comprender y aprovechar mejor su entorno operativo.

Es comúnmente reconocido que al llevar a cabo una planificación estratégica clara para los próximos años, es más probable estar bien preparado para gestionar adecuadamente los recursos materiales y financieros necesarios para alcanzar los objetivos establecidos mediante un control riguroso. Sin embargo, es importante destacar que el control de recursos no es el único factor clave para una gestión exitosa. Algunas organizaciones han erróneamente asociado la planificación estratégica con un poder centralizado, sin considerarla como una responsabilidad gerencial que fomente el compromiso de todos los miembros de la organización.

La gestión estratégica se basa en el potencial de los miembros de una organización al mismo tiempo sostiene el gerente o líder tiene por objetivo generar estrategias proactivamente y adaptables en su propia gestión, necesarias para adaptarse al entorno cambiante y superar cada desafío y ser más competitivos. Aquellos líderes deben estar preparados a desafiar antiguos paradigmas; lograrán competir eficazmente toman en cuenta el entorno dinámico y reaccionar proactivamente rápido y contundente en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental que han ocurrido en las últimas décadas.

La planificación estratégica va más allá de los paradigmas tradicionales en la teoría y práctica empresarial y gerencial. Su objetivo es establecer una dirección clara y consensuada, definiendo las acciones a desarrollar en el corto, mediano y largo

plazo, considerando la secuencia de causa y efecto, así como la disponibilidad de recursos y el entorno.

A través de este proceso, una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La participación activa de los actores organizacionales, la obtención constante de información sobre los factores clave de éxito, la revisión, el monitoreo y los ajustes periódicos son elementos fundamentales para convertir la planificación estratégica en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

3.2.1.3. La Planificación Estratégica

Es importante destacar que el ser humano siempre ha estado involucrado en la planificación desde sus comienzos. La planificación se considera como un proceso dinámico de cálculo que guía y dirige la acción de manera continua y en concordancia con la realidad en constante cambio. Siendo la planificación la primera función del proceso administrativo, que incluye la organización, dirección y control, también se puede definir como un proceso continuo que comienza en la organización a partir de acciones condicionadas por el entorno y que se apoya en la estrategia para alcanzar los objetivos (Dilon, 2004).

En el contexto general anteriormente mencionado, se presentan diversas definiciones de planificación estratégica para tener una concepción más precisa. Por ejemplo, se describe como "el proceso de establecer metas y seleccionar los medios para alcanzar esas metas" (Stoner, 1996). También se menciona que la planificación es una forma concreta de toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes desean para sus organizaciones (Stoner, 1996). Otra definición plantea que es el

proceso de definir el curso de acción y los procedimientos necesarios para lograr los objetivos y metas, estableciendo lo que se debe hacer para alcanzar el estado deseado final (Cortés, 1998). Además, se menciona que la planificación es un procedimiento formalizado que tiene como objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones (Bryson, 1988).

(Goodstein, Nolan y Pfeiffer J, 2000) en el libro "Planeación Estratégica Aplicada", se brinda una interesante perspectiva sobre la planificación estratégica. Según los autores, este proceso es esencial para establecer metas claras y determinar las mejores estrategias antes de dar cualquier paso. Es como trazar un mapa detallado antes de emprender un viaje, donde los líderes de una organización se anticipan al futuro y diseñan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzar el éxito

La visión de un futuro deseado es fundamental para orientar a una empresa y motivarla a tomar acción. Anticiparse y prepararse adecuadamente implica reconocer que nuestras decisiones y acciones presentes pueden tener un impacto en el futuro, y que podemos influir en él de manera positiva. A diferencia de la planificación a largo plazo, que se basa en la extrapolación de las tendencias actuales, la previsión del futuro implica considerar escenarios diversos y pensar de manera estratégica en cómo nuestras acciones pueden moldear y modificar ese futuro.

Para comprender mejor esta definición, es importante considerar seis factores críticos:

1. Patrón coherente, unificado e integrador de decisiones: La estrategia se desarrolla de manera consciente, explícita y proactiva, siguiendo un patrón coherente y unificado de decisiones que guían el rumbo de la organización.

2. Establecimiento del propósito: La estrategia se emplea con el fin de establecer los objetivos de la organización mediante la especificación de metas a largo plazo, planes, acciones y asignar recursos necesarios para alcanzar metas trazadas.
3. Definición del ámbito competitivo: La estrategia determina el ámbito competitivo en el que opera la empresa u organización, definiendo su posición relativa en relación con los competidores y el mercado en general.
4. Respuesta a fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: La estrategia surge como respuesta a las fortalezas y debilidades internas; oportunidades y amenazas externas. Cuyo objetivo es hacer que una organización sea competitiva.
5. Sistema lógico: La estrategia se transforma en un sistema que permite diferenciar las responsabilidades operativas de las administrativas, al tiempo que establece funciones definidas en todos los niveles de la organización.
6. Diferenciación entre planificación operativa y táctica y planificación estratégica: Mientras que la planificación operativa y táctica se centran en cómo llevar a cabo las tareas diarias, la planificación estratégica se enfoca en qué se debe hacer en términos de establecer metas y objetivos específicos y alcanzables para diferentes niveles y áreas de la organización. La planificación estratégica aborda las preguntas fundamentales:
 - ¿Dónde estamos ahora?
 - ¿Dónde queremos estar en el futuro?
 - ¿Cómo llegaremos allí?

3.2.1.4. Análisis Prospectivo

Mediante el entendimiento de esquemas de comportamiento y ciclos de vida de los temas, se nos brinda la oportunidad de realizar predicciones a corto y mediano plazo. Para lograrlo, se han empleado variables como centralidad, densidad, índice de transformación y el número de artículos relacionados con el tema. Además, se está investigando el origen causal y buscando interpretar y modelar las traducciones que pueden influir en estas evoluciones (ROCHER, Y. A. y COURTIAL, J. P., 1995). El análisis predictivo plantea un desafío investigativo difícil y complejo debido a su naturaleza, pero se proyecta como un campo de interés para los años venideros.

3.2.1.5. Balanced Scorecard

El Balance Scorecard (BSC) es una concepción desarrollada por Robert Kaplan y David Norton. Inicialmente concebido como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, el BSC se ha convertido en una metodología ampliamente adoptada por grandes corporaciones a nivel mundial.

El BSC es una herramienta que tiene como objetivo alinear los procesos de una empresa u organización con su estrategia, con el fin de mejorar su rendimiento. Se basa en la utilización de indicadores interdependientes que abarcan cuatro perspectivas clave: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

Este enfoque permite orientar el sistema gerencial, evaluar el desempeño de la empresa y establecer una conexión efectiva entre el corto plazo y la estrategia a largo plazo. Los resultados obtenidos a través del BSC deben traducirse en logros financieros que generen valor para los accionistas y contribuyan al cumplimiento de la misión organizacional.

A diferencia del enfoque tradicional que se centra exclusivamente en indicadores financieros pasados a corto plazo, el Balanced Scorecard (BSC) se concentra en la visión y estrategia de la empresa. A partir de esto, se establecen los objetivos financieros necesarios para lograr la visión, y estos objetivos son el resultado de las acciones y estrategias que generan resultados con los clientes. Se planifican los procesos internos de manera que satisfagan tanto los requisitos financieros como los de los clientes. Por último, se reconoce la importancia del aprendizaje organizacional como base fundamental de todo el sistema, donde se establecen los objetivos planteados.

El enfoque del CMI se basa en la visión y estrategia de una organización, y se traduce en objetivos e indicadores desde al menos cuatro perspectivas clave. El CMI refleja los objetivos de las unidades de negocio que van más allá de los aspectos financieros, lo que facilita la medición del valor generado por estas unidades para sus clientes y la mejora de sus capacidades internas.

El CMI es una herramienta de gestión estratégica a largo plazo: “Están utilizando un enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cada proceso de gestión decisivos:

- a. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d. Aumentar el feedback y la formación estratégica.” (Kaplan & Norton, 2002)

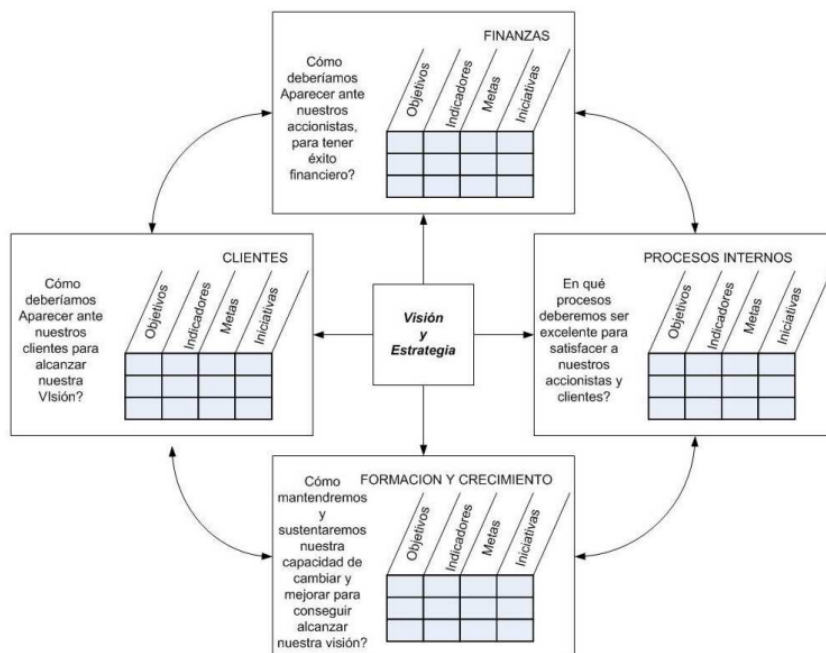


Figura 1: Perspectivas de un cuadro de mando integral

Fuente: Gavilánez Walter (Pro Quality)

El verdadero valor del CMI se materializa cuando se convierte en un sistema de gestión integral, esto implica utilizarlo como una herramienta para diversos propósitos estratégicos y organizativos. Algunos de estos propósitos incluyen:

- Clarificar y traducir la visión y estrategia: El CMI ayuda a aclarar y comunicar la visión y estrategia de la organización al establecer indicadores estratégicos que reflejan los objetivos y metas clave. Estos indicadores proporcionan una forma concreta de medir el progreso hacia los objetivos estratégicos y permiten una mejor comprensión de cómo la organización está avanzando hacia su visión.
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas: El CMI se utiliza para establecer objetivos específicos en cada una de las perspectivas clave (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que

están alineados con la estrategia global de la organización. Además, permite establecer y gestionar iniciativas estratégicas para impulsar el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

- c. Aumentar el feedback y la formación estratégica: El CMI proporciona un sistema de retroalimentación que permite monitorear y evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos estratégicos. Esto brinda la oportunidad de identificar áreas de mejora y realizar ajustes en la estrategia si es necesario. Además, el CMI facilita la formación estratégica al proporcionar información relevante y actualizada sobre el rendimiento de la organización, lo que permite tomar decisiones informadas y basadas en datos.

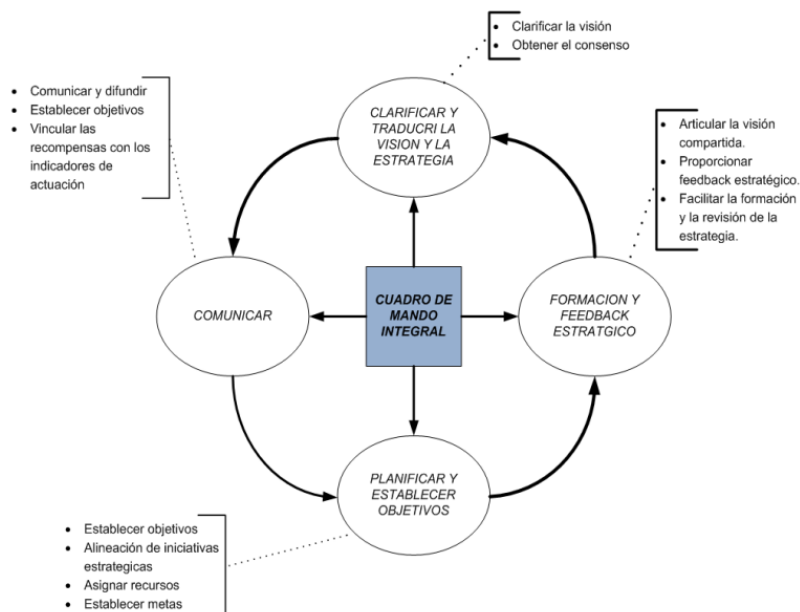


Figura 2: Gestión de un Cuadro de Mando Integral
Fuente: Gavilánez Walter (Pro Quality)

3.2.1.5.1. La Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los 17 accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de

crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista.

3.2.1.5.2. La Perspectiva de Clientes

Responde a las expectativas de Clientes. Esta perspectiva plantea el logro de objetivos, que en gran medida permitirán la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación.

3.2.1.5.3. La Perspectiva de Procesos Internos

Aquí se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrollará la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa. Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e

iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

La revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aplicando mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente. Los objetivos e indicadores planteados deben promover la mejora continua de los procesos.

3.2.1.5.4. La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

Desde esta perspectiva, los objetivos e indicadores que impulsan el rendimiento futuro de una empresa reflejan su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar en respuesta a nuevas realidades. Estas capacidades se basan en competencias fundamentales del negocio, que incluyen la habilidad de su personal, el uso estratégico de la tecnología, la disponibilidad de información clave para tomar decisiones oportunas y la creación de una cultura que fomente acciones transformadoras. Lamentablemente, a menudo los gerentes se centran únicamente en objetivos financieros a corto plazo, tomando decisiones que debilitan la preparación de las capacidades futuras de su personal, sistemas, tecnología y procesos organizacionales. Mantener esta actitud puede tener consecuencias graves para la sostenibilidad futura del negocio, ya que se convierte en una barrera en lugar de ser un respaldo para alcanzar la excelencia en los procesos, la satisfacción de los clientes y socios, y las relaciones con el entorno. Además, bloquea las

oportunidades de crear un mayor valor dentro de la empresa. Estos elementos son activos valiosos para el rendimiento empresarial y merecen una atención relevante. Esta perspectiva subraya la importancia de invertir en la creación de valor a largo plazo, no solo en áreas convencionales como el desarrollo de instalaciones o equipos nuevos.

3.2.1.6. Dimensiones

▪ Misión

La misión de una organización es la declaración fundamental que establece su propósito y objetivos, así como a quién se dirige. Esta misión es influenciada por diversos factores de la organización, como su historia, preferencias de la gerencia o los propietarios, asimismo el entorno interno y externo y, los recursos y capacidades de la organización.

La misión de una organización se refiere a lo que busca lograr en el presente para sus clientes. Es importante expresar de manera clara y precisa evaluar el sector en la cual se encuentra la empresa y la necesidad de los clientes que deben ser atendidas (Thompson y Strickland, 2004).

De acuerdo con las ideas planteadas por Palacios (2016), la misión de una organización se configura como una declaración formal y registrada que encarna su convicción y esencia. Es el fundamento y base de la organización, moldeando tanto sus acciones presentes como futuras. Asimismo, brinda coherencia, dirección y orientación en la toma de decisiones estratégicas.

▪ Visión

Según lo expuesto por Palacios (2016), la visión de una organización se define como la capacidad de visualizarse en

un tiempo y espacio determinados. Esta visión debe ser amplia, desafiante, alcanzable y precisa. Representa la clara identificación de los logros que la organización desea alcanzar en un periodo específico. Funciona como una dirección, guía o brújula, orientando, preparando y dando forma a la organización. Surge a partir de un proceso de búsqueda, basado en la experiencia y la recopilación de información. Es fundamental que la visión sea conocida por todos, que inspire acción y compromiso. Para ello, se analiza la historia y la situación actual de la empresa, y se establece la dirección hacia la cual se desea avanzar en el futuro. En este proceso, el diagnóstico estratégico puede ser una herramienta de apoyo.

De acuerdo con Jack Fleitman, en el entorno empresarial, la visión se refiere a la dirección a largo plazo que la empresa busca alcanzar. Sirve como guía e incentivo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. Thompson y Strickland añaden que tener claridad sobre las actividades actuales de la empresa no es suficiente, ya que es necesario considerar el futuro y la necesidad de cambio. Las recientes tecnologías desarrolladas exigen pensar de una manera estratégica para medir el impacto ante los nuevos desafíos, las cambiantes necesidades y las expectativas de los clientes; así como las nuevas condiciones del mercado y la competencia. Los administradores deben ir más allá del negocio actual y desarrollar una visión sobre el tipo de empresa en la que creen que debe convertirse.

- **Valores**

Los valores son juicios éticos que una persona considera importantes y que guían su comportamiento y decisiones. En el contexto de una organización, los valores son fundamentales, ya que definen su identidad y posteriormente

formar una cultura. Los valores de las organizaciones reflejan los valores de cada miembro y, principalmente por sus líderes.

Es fundamental que los líderes cultiven cualidades como el equilibrio emocional, la sabiduría en la toma de decisiones, la imparcialidad y la fuerza interna para ser líderes auténticos. Estas virtudes les capacitan para tener un impacto positivo en su entorno y transmitir los principios fundamentales de la organización.

Algunas características de los valores se desarrollan en condiciones complejas, siendo necesarios para generar cambios progresivamente, siendo una posibilidad para muchas personas que aún creen en ellos y no se limitan a simples enunciados, sino que deben reflejarse en acciones y comportamientos concretos.

La importancia de los valores en una organización radica en su capacidad para impulsar la forma en que se realiza el trabajo.

Algunos aspectos destacados son:

- Posicionamiento de la cultura organizacional: Los valores definen la cultura de la organización y guían las actitudes y comportamientos de sus miembros.
- Toma de decisiones: Los valores proporcionan patrones para la toma de decisiones, permitiendo evaluar si las acciones están alineadas con los principios fundamentales de la organización.
- Cumplimiento de metas: Los valores establecen tope máximos de cumplimiento en las metas establecidas, asegurando que se logren de manera ética y respetando los principios de la organización.
- Cambio de pensamiento: Los valores promueven un cambio de pensamiento hacia actitudes y

comportamientos que fomenten el crecimiento y desarrollo sostenible de la organización.

- Relaciones laborales saludables: Los valores contribuyen a evitar conflictos entre el personal y a lograr una baja rotación de empleados, creando un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.
- Adaptabilidad: Los valores permiten a la organización adaptarse más fácilmente a los cambios y desafíos del entorno, brindando una base sólida para la toma de decisiones en tiempos de incertidumbre.
- Éxito en la mejora continua: Los valores son un factor clave en los procesos de mejora continua, ya que promueven un enfoque ético y orientado al crecimiento constante.

▪ **Objetivos Estratégicos**

Definición de Objetivos

Los objetivos se establecen a partir de los deseos y las expectativas humanas relacionadas con una condición futura ideal. Esto genera una tensión entre el deseo, que está representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, sus motivaciones y comportamientos, y los recursos disponibles para lograr esos objetivos (Chiavenato, 2016).

Los objetivos se definen a partir de diferentes enfoques:

1. Enfoque estadístico por extrapolación: Este enfoque establece los objetivos basándose en el logro obtenido en ejercicios anteriores y se expresan en términos numéricos. Por ejemplo, establecer el objetivo de aumentar las ventas en un 5% en comparación con el año anterior.

2. Enfoque cualitativo carismático: En este enfoque, los objetivos se determinan en función de la fuerte voluntad de los líderes y tienen características cualitativas que inspiran a quienes son responsables de lograrlos. Por ejemplo, establecer el objetivo de mejorar la imagen de la empresa en el mercado.
3. Enfoque analítico racional: Este enfoque implica realizar un diagnóstico previo de evaluación y proponer mejoras con el fin de maximizar la utilización de los recursos disponibles durante el período en el que se deben alcanzar los objetivos. Un ejemplo de objetivo definido con este enfoque sería mantener las devoluciones de productos defectuosos por debajo del 2%.
4. Enfoque contingente: En este enfoque, los objetivos se establecen en función de los resultados y obstáculos que van surgiendo a medida que se avanza. Es especialmente adecuado para lograr resultados a corto plazo y cuando la voluntad de las personas es crucial. Por ejemplo, establecer el objetivo de completar todos los pedidos pendientes antes de que finalice el mes, adaptándose a las circunstancias y desafíos que puedan surgir durante el proceso.

Definición de Objetivos estratégicos

Según (Palacios, 2016) los objetivos o acciones a realizar en diferentes plazos, ya sea a corto, mediano o largo plazo, se obtienen generalmente mediante el análisis DOFA. Estos objetivos deben evitar extremos de ser excesivamente ambiciosos o pesimistas; deben ser específicos, y pueden ser cuantificables o cualificables, de manera que puedan ser alcanzados en un periodo de tiempo determinado. Es determinante contar con una personal responsable que motive

e impulse, en la generación de utilidades y que estas sean superiores a la inversión realizada.

- Los objetivos a largo plazo son aquellos que se refieren a la visión institucional, global o estratégica de la organización. Surgen a partir del análisis de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo, y representan metas innovadoras. Estos objetivos requieren un enfoque imaginativo, inventivo y creativo. Tienen el potencial de transformar el carácter de la organización y son fundamentales para su crecimiento.
- Los objetivos a mediano plazo se consideran como metas intermedias, funcionales o tácticas. Normalmente se derivan de las fortalezas y debilidades internas de la organización. Estos objetivos se enmarcan dentro de la categoría de resolución de problemas. Son metas de mejora, corrección y restablecimiento. Por lo general, incluyen declaraciones como:
 - Mejorar la eficacia, eficiencia y productividad.
 - Reducir costos y desperdicios.
 - Disminuir la tasa de accidentes.
 - Reducir los niveles de quejas.
 - Mejorar las condiciones ambientales, entre otros.

Estas metas tienen como objetivo restablecer la normalidad, solucionar procesos que no funcionan correctamente, reparar fallas y sanar las heridas de la organización. Cuando las situaciones o procesos se desvían de los estándares establecidos, los objetivos están diseñados para corregirlos.

- Los objetivos a corto plazo son los operacionales o regulares. Estos se relacionan con las responsabilidades diarias, continuas o recurrentes y se enfocan en el nivel de

supervisión y operativo. El cumplimiento de los objetivos regulares indica un buen desempeño, mientras que su incumplimiento puede ser un indicio de fallas en la supervisión o la necesidad de capacitación o entrenamiento para un puesto específico.

3.2.2. Clima Organizacional

De acuerdo con Ivancevich (2006), el clima organizacional se refiere al análisis de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en el contexto de una organización. Este enfoque implica utilizar teorías, métodos y principios provenientes de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para comprender las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales dentro de grupos y en el conjunto de la organización. Además, se busca examinar el impacto del entorno externo en los recursos humanos, las misiones, los objetivos y la estrategia de la organización.

(Luthans, 2008), determina que el clima organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual”.

Según Méndez Álvarez (2006), el clima organizacional se refiere al entorno característico que se destaca y llama la atención al comparar diferentes modelos. Es importante destacar que existen discrepancias entre estos modelos, aunque también se ha llegado a ciertos acuerdos en las interpretaciones más apropiada del clima en una organización

3.2.2.1. Importancia del Clima Organizacional

En términos generales, el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de la organización, que a su vez se convierten en componentes del clima. Por lo tanto, resulta importante para un administrador tener la capacidad de

analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas hacia la organización.
- Iniciar y mantener un cambio que brinde al administrador información específica sobre los elementos en los cuales debe enfocar sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de la organización y anticipar los posibles problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (Brunet, 2011).

A. Características del Clima Organizacional

(Pintado, 2011), menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- La institución puede experimentar cierta estabilidad en su clima con cambios graduales, pero esta estabilidad puede verse perturbada por decisiones que afectan significativamente su desarrollo organizacional. Dichas perturbaciones pueden tener un impacto significativo en los comportamientos de los miembros de la institución, dificultando la gestión organizacional y las coordinaciones laborales.
- El clima organizacional influye en el grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización. A su vez, los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización afectan el clima y son afectados por él. Existen

diferentes variables estructurales, como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, que afectan el clima organizacional. Estas variables, a su vez, pueden ser influenciadas por el clima.

- El ausentismo y la rotación excesiva pueden indicar un clima laboral deficiente. Asimismo, la falta de cohesión, dirección y liderazgo, la complacencia, la falta de control, las tardanzas e inasistencias, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto y el autoconflicto, son manifestaciones de un mal clima laboral.
- Existe una relación directa entre un buen o mal clima organizacional y la calidad de vida laboral. El cambio en el clima organizacional es posible, pero requiere cambios en múltiples variables para lograr una configuración duradera y estable. Este cambio solo puede ser logrado por verdaderos agentes educativos que no estén influenciados por la mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

B. Teoría del Clima Organizacional de Likert

Según (Sandoval, 2004), Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima participativo sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades

sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

C. Modelos de Clima Organizacional

A continuación, se presentan algunos modelos representativos del clima organizacional:

❖ Modelo de eficacia directiva:

Pretende explicar que determina la eficacia directiva. Presenta cuatro clases de variables que guardan relación con la efectividad directiva:

Las diferencias individuales desarrolladas antes de que se seleccione al directivo para tal puesto, los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo, las recompensas que otorga la organización o motivadores, las que se denominan determinantes situacionales o determinantes ambientales. (Chiang, M. y et al, 2010).

❖ Modelo de clima organizacional, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño:

El modelo de Evan se inscribe dentro de la teoría general de sistemas, a partir de la consideración de la organización como un sistema abierto. Mencionan lo siguiente: La organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cualquier cambio o modificación en cualquiera de sus partes, queda afectado todo el sistema.

Las influencias externas (inputs) tienen repercusiones sobre el clima, aunque al mismo tiempo es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Un elemento básico que puede ser tomado como punto de partida para explicar este modelo, son los fines de la

organización. Estos, explícita o implícitamente definidos, condicionan el proceso de toma de decisión de los ejecutivos relativos a planes generales de la organización. Estos planes tienen como resultado la elección de tecnología, la creación y configuración de unidades funcionales y el establecimiento de normas diseñadas para regular el comportamiento de los miembros. Como consecuencia de estos procesos emerge una estructura de estatus de carácter jerárquico que afecta a la socialización de los nuevos miembros y a su asignación de roles. (Chiang, M. y et al, 2010).

❖ **Modelo de clima organizacional como una manifestación objetiva de la estructura organizacional:**

Modelo presentado por Payne y Pugh, que se enmarca también dentro de la teoría de sistemas y muestra las principales influencias sobre el clima. Las variables estructurales determinan el clima, destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima; la descentralización y el tamaño de la organización. Consideran el clima Como una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Según estos autores, el clima se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Partiendo de un entorno económico y cultural amplio, la estructura incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales. Establece cinco grandes bloques de variables interrelacionados. En este modelo la estructura organizacional está afectada por el contexto y el clima organizacional. A su vez, la estructura influye sobre el clima y el entorno individual próximo que determina las características individuales que interactúan con el clima organizacional. De ese

modo diferentes estructuras pueden producir diferentes climas.
(Chiang, M. y et al, 2010).

3.2.2.2. El estímulo

Es cualquier elemento externo, ya sea de un cuerpo o un órgano, que estimulará, activará o bien mejorará la actividad que realiza, su respuesta o reacción. Se caracteriza por tener siempre un impacto sobre el sistema en el cual actúa; en el estricto caso de los seres humanos el estímulo es lo que desencadenará una respuesta o la reacción del organismo. (Florencia Ucha, 2010).

3.2.2.3. Teoría de la Motivación de Maslow

Maslow desarrolló una interesante teoría de la personalidad, en la que desarrolla, entre otros aspectos, la Teoría de la Motivación, cuyo más representativo ícono es La Pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel.

El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir; laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas. El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad, en el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo. El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, amistad, etc., y en el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales. El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus que en el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad,

recompensas, promociones y reconocimiento. El nivel más alto implica la autorrealización personal que laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y la creatividad. Las características que ha identificado Maslow son los siguientes:

- Sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de todas las personas, pues la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.
- Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
- A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual.
- Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

3.2.2.4. Dimensiones

Factores del clima organizacional

Dentro de los factores del clima laboral han sido investigados de manera exhaustiva, en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores relacionadas con el concepto de clima organizacional. Clasificándolos de acuerdo a los tres enfoques que son: Enfoque de Factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales según (Brunet, 1989):

- **Enfoque de Factores psicológicos individuales.**

Los procesos psicológicos juegan un papel determinante en el clima organizacional, tal como ha sido planteado por Schneider (1983). Se destacan tres procesos que el individuo experimenta dentro de la organización:

- a. Existe una necesidad de establecer interacciones sociales, lo que lleva al individuo a buscar y seleccionar a otros para establecer relaciones.
 - b. Existe una necesidad de desarrollar sentimientos de afinidad hacia la organización, es decir, una conexión emocional y de identificación con la misma.
 - c. El individuo construye un sentimiento positivo o negativo en relación a su pertenencia a la organización. Además, se observa que el aspecto psicológico abarca la manera en que las personas sienten y reaccionan frente a las características de la organización y a situaciones específicas, de acuerdo a sus propias construcciones personales. Estas construcciones incluyen la autonomía individual, el grado de satisfacción, la motivación, el sentido de pertenencia, el compromiso y la lealtad hacia los objetivos, la responsabilidad en el desempeño y la disposición al cambio. Estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral.
- **Enfoque de Factores psicológicos interpersonal.**

Lo define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias y genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad. Estos factores son: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos (Toro, 2005).

- **Enfoque de Factores Organizacionales**

Estas organizaciones tienen características y propiedades propias, que a veces son únicas y exclusivas, y que influyen en el ambiente interno o clima organizacional de las mismas. Estos aspectos tienen repercusiones en el comportamiento de los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad de la empresa. Algunos de estos factores, destacados por varios autores, incluyen la comunicación y difusión de políticas, el modelo de toma de decisiones, la estructura organizativa, el nivel jerárquico y su influencia en los cargos, los riesgos laborales e institucionales, la infraestructura física y el equipamiento tecnológico.

3.3. Bases conceptuales

- A. **Actitudes.** – es un sentimiento positivo o negativo o un estado mental de alerta, aprendido y organizado mediante la experiencia, que ejerce influencia específica en la respuesta de una persona a la gente, objetos y situaciones. (Gibson, J. y et al, 2001).
- B. **Ambiente de trabajo:** Es el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización; involucrando las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social. (Caballero, 2018)
- C. **Análisis estratégico.** Es el procedimiento que se ejerce para investigar sobre los entornos de negocios, en el que opera una organización y el estudio de la misma, con la intención de formular una estrategia para la adecuada toma de decisiones y el cumplimiento de los propósitos planeados. (Armijo, 2011)
- D. **Apoyo.** - el apoyo que ofrece la dirección a los empleados. (Brunet, 2011).
- E. **Diferencias Individuales.** – los individuos son similares, pero también son únicos. El estudio de las diferencias individuales tales como las actitudes, percepciones, habilidades permiten a un administrador explicar las diferencias en los niveles de desempeño. (Gibson, J. y et al, 2001). i)

Equidad. - el sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización. (Brunet, 2011).

- F. **Institución pública.** – en este tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social en bien de la comunidad. (Brunet, 2011).
- G. **Motivación.** - es un arte que estimula el interés, un modo de hacer agradable el esfuerzo, una pericia para saber presentar unos valores que sean capaces de despertar impulsos, tendencias e intereses. (Chiavenato, 2011).
- H. **Percepción.** – proceso mediante el cual un individuo asigna un significado al entorno. Implica organizar e interpretar varios estímulos en una experiencia psicológica. (Gibson, J. y et al, 2001).
- I. **Personalidad.** – conjunto estable de características y tendencias que determinan las semejanzas y diferencias en la conducta de las personas. (Gibson, J. y et al, 2001).
- J. **Clima laboral:** Es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. (Valentin, 2018)
- K. **Desempeño organizacional.** Se basa mayormente al proceso gestionable que abarca una serie de componentes, tales como la estructura, talento y el ambiente de negocios, con la intención de llegar a un fin esperado. (Guanilo, 2007)
- L. **Evaluación de estrategias.** Hace referencia al proceso mediante el cual la empresa analiza y evalúa las distintas opciones estratégicas y alternativas, a fin de elegir la correcta. (Guanilo, 2007)
- M. **Planeamiento estratégico.** Hace referencia al procedimiento que consta en formular objetivos y precisar las técnicas a fin de alcanzar los objetivos institucionales. (Restrepo, 2017)

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ámbito de estudio

La investigación se llevó a cabo en la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de la provincia, departamento y región de Huánuco.

4.2. Tipo y nivel de investigación

Tipo de estudio

Según Ander Egg (2011) investigación de tipo aplicada porque “depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos. Se trata de investigaciones encaminadas a la resolución de problemas, que se caracterizan por su interés en la aplicación y utilización de los conocimientos”.

Nivel de estudio

Descriptiva

Según (Salkind, 1998) “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”.

Correlacional

Para (Salkind, 1998) es “la relación entre variables o resultados de variables”.

El nivel de investigación es correlacional-descriptiva, en la cual se medirá la relación que existe entre las variables de investigación; asimismo, la descripción de la población en estudio.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Descripción de la población

La población está constituida por 14 personas constituidas por la vicerrectora académica, director de asuntos y servicios académicos, jefa de admisión, comisión de admisión, administrativos y servicios no

personalizados en la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Tabla 3

Población de trabajadores de la Unidad de Admisión

N°	Personal que labora	Total
1	Vicerrectora académica	1
2	Director de Asuntos y Servicios Académicos	1
2	Miembro de la comisión de admisión	4
3	Jefa de Admisión	1
4	Administrativos	3
5	Servicios no personalizados	4
TOTAL		14

Fuente: Elaboración recursos humanos

4.3.2. Muestra y método de muestreo

Para Hernandez et al. (2014), en una investigación cuantitativa, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativa de la población”.

Para obtener la muestra de la población se determina por la fórmula de población finita:

Figura 3: Fórmula 1 Calcular muestra

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

Donde:

N = total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 1.96$ al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = propoción esperada (en este caso 5%=0.05)

q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%)

El estudio considera para el cálculo los siguientes datos:

N=14 (vicerrectora académica, director de Asuntos y Servicios Académicos, miembros de la unidad de admisión, jefa de admisión, administrativos y servicios no personalizados)
 $Z_s = 1.96$ (Nivel de confianza del 95%)
 $p = 5\%$
 $q = 95\%$
 $d = 5\%$

Haciendo uso de la herramienta, página web se determinó la muestra;
<http://www.berrie.dds.nl/calcss.htm>

Figura 4: Fórmula 2 para Calcular Muestra

The image shows a screenshot of a web-based calculator titled "Sample Size Calculator for a proportion (absolute margin)". The interface is dark blue with white text and input fields. The inputs are: Population (14), Confidence (.95), Margin (.05), and probability (.50). The result is displayed as "The sample size is: 14". A button labeled "Calculate sample size" is visible at the bottom.

Parameter	Value
Population	14
Confidence	.95
Margin	.05
probability	.50
The sample size is:	14

Obteniéndose una muestra de 14 trabajadores.

4.3.3. Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión:

Se ha incluido la vicerrectora académica, director de asuntos y servicios académicos, los miembros de la comisión, jefa de la unidad de admisión, coordinadora funcional de la unidad de admisión, administrativos y locadores de servicios de la Unidad funcional de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, mostrando su compromiso en brindar sus datos para la investigación al participar en el test de planificación estratégica y clima organizacional.

Exclusión:

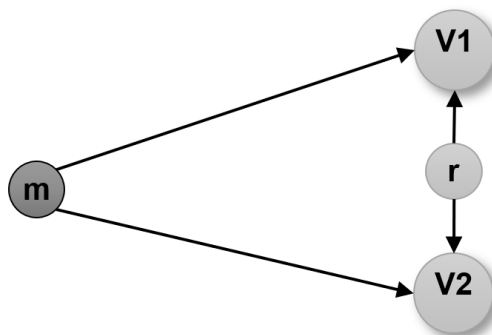
Ninguno

4.4. Diseño de investigación**No experimental**

El estudio se realizó sin manipulación deliberada de variables. En otras palabras, en estos estudios, no alteramos deliberadamente las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar lo que sucede en el entorno natural. Asimismo, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Hernandez et al. 2014)

Transversal, los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Cuyo propósito es la descripción de variables y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernandez et al. 2014).

Figura 5: Esquema de la investigación

**Donde:**

V1: Planificación estratégica

V2: Clima organizacional

r: Relación (asociación)

m: muestra

4.5. Técnicas e instrumentos

4.5.1. Técnicas

La técnica empleada es la encuesta. (Caballero, 2014) menciona que la encuesta, se puede definir como un conjunto de técnicas diseñadas para recolectar sistemáticamente datos sobre un tema o temas relacionados con una población a través del contacto directo o indirecto con individuos o grupos de individuos que conforman la población objeto de estudio.

4.5.2. Instrumentos

El instrumento aplicado es el cuestionario, que consistió en 31 preguntas o items formuladas por el investigador a fin de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Según (Muñoz, 2011) “Es la recolección de información que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, por rangos, etcétera. En estos instrumentos, el encuestado contesta según su criterio, y sus respuestas se tabulan para obtener resultados representativos”.

Los instrumentos de investigación, como medios técnicos que permitirán recoger datos e información necesaria para resolver el problema planteado, poseen requisitos que garantizan su eficacia y efectividad al ser aplicados a la muestra de estudio. Antes de la aplicación de los instrumentos de investigación, se verificará si son válidos y confiables para el propósito técnico y científico.

4.5.2.1. Validación de los instrumentos para la recolección de datos

Proceso importante en la investigación científica, el procedimiento de evaluación de las preguntas del cuestionario para asegurar la validez de la herramienta, a través del cual se extraen las conclusiones de la investigación realizada.

Tabla 4
Juicio de expertos

Experto	Aplicabilidad del instrumento
Mg. Jhonny Henry Piñan García	Aplicable
Mg. Jorge Antonio Rios Soria	Aplicable
Dra. Selma Chamorro Guerra	Aplicable
Mg. Jimmy Grover Flores Vidal	Aplicable
Mg. Juan Sergio Aguirre Tucto	Aplicable

Fuente: Elaboración propia

4.5.2.2. Confiabilidad de los instrumentos para la recolección de datos

Tabla 5
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0.984	31

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

A continuación, se presentan algunas herramientas utilizadas en este estudio de investigación para recopilar y presentar información, con el objetivo de facilitar la comprensión del presente estudio.

Se llevaron a cabo las siguientes etapas:

- Se preparó y diseñó los instrumentos utilizando formularios de Google.
- Se aplicó un instrumento digital a través del cual se obtuvieron las respuestas mínimas necesarias de los encuestados.
- Se relacionó la información proporcionada en la aplicación del instrumento.
- Se presentó la información para su posterior análisis en la etapa de toma de decisiones en el procedimiento de validación de hipótesis.

A. Plan de Tabulación

Procesamiento de datos: luego de la aplicación del instrumento, descargue el archivo tipo Excel, luego ingrese los datos en el software estadístico SPSS versión 25 y aplique estadísticas descriptivas y métodos de procesamiento a la información obtenida, para ingresar al paso de demostración.

Los resultados serán presentados: los problemas, los objetivos e hipótesis general y específicos, serán revisados y discutidos teniendo como referencia las gráficas generadas de los datos recogidos y procesados.

B. Análisis de Datos

Se consideró dos etapas:

- **Etapla descriptiva:** se durante la etapa descriptiva del análisis de datos, se emplearon las herramientas del paquete Microsoft Excel 2019 y SPSS 27. Se utilizó la distribución de frecuencias relativas para presentar la información en tablas y gráficos estadísticos apropiados, con el objetivo de caracterizar las variables y dimensiones de estudio.
- **Etapla inferencial:** la estadística inferencial se utilizará para probar la hipótesis general e hipótesis específicas

4.7. Aspectos éticos

En esta investigación se protegerá la identificación e integridad de los participantes, tomando en consideración los aspectos éticos convenientes para tal fin, por ello se ofrecerá confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información a todos los participantes.

Confidencialidad: se protegerá la identidad de los informantes que participaran en la investigación mediante el desarrollo de la encuesta. Es decir, el cuestionario es anónimo.

Consentimiento informado: este comenzará desde el momento que se inicia el recojo de la información a los participantes de la investigación; el investigador tendrá el compromiso ético de asegurar la capacidad del sujeto para conceder el consentimiento sin coacción alguna. En la presente

investigación se solicitó de manera verbal la autorización a los trabajadores administrativos de la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco.

Respeto a los derechos del sujeto: se tratará a los participantes de forma adecuada, con el debido respeto por sus derechos mientras dura la investigación, aun cuando estos decidieran interrumpir o desistir de su participación por cualquier motivo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Análisis descriptivo

Resultados descriptivos de las variables y dimensiones

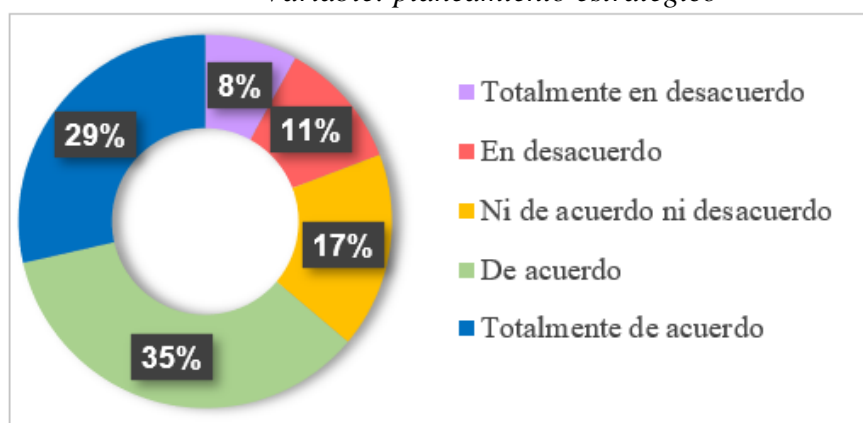
5.1.1. Planeamiento estratégico

Tabla 6
Variable: planeamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	18	8%
En desacuerdo	25	11%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	38	17%
De acuerdo	79	35%
Totalmente de acuerdo	64	29%
Total	224	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6
Variable: planeamiento estratégico



Análisis e interpretación

En la tabla 6 y figura 6, se puede observar que el 35% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo en la aplicación de planeamiento estratégico en la unidad de admisión, seguido por el 29% de los encuestados quienes respondieron estar totalmente de acuerdo en la aplicación del planeamiento estratégico, seguido por el 17% quienes respondieron ni de acuerdo ni desacuerdo en la aplicación del

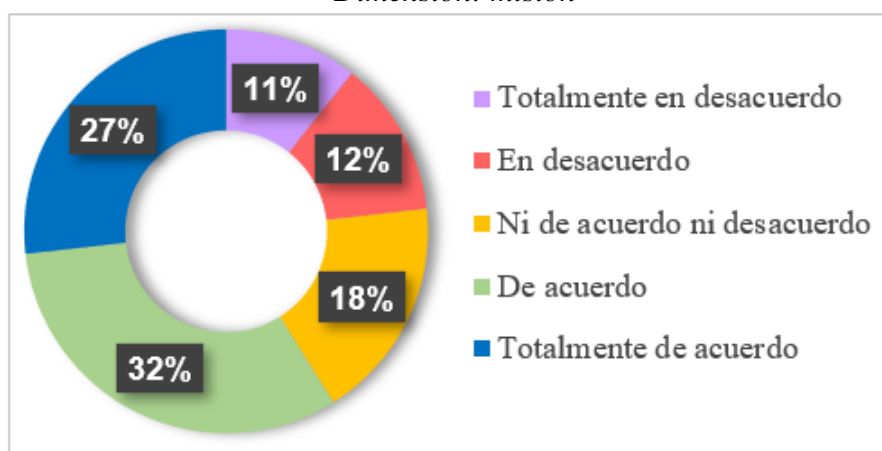
planeamiento estratégico. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue estar de acuerdo que se aplica la planeación estratégica en la Unidad de Admisión.

Tabla 7
Dimensión: misión

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	11%
En desacuerdo	7	13%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	10	18%
De acuerdo	18	32%
Totalmente de acuerdo	15	27%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7
Dimensión: misión



Análisis e interpretación

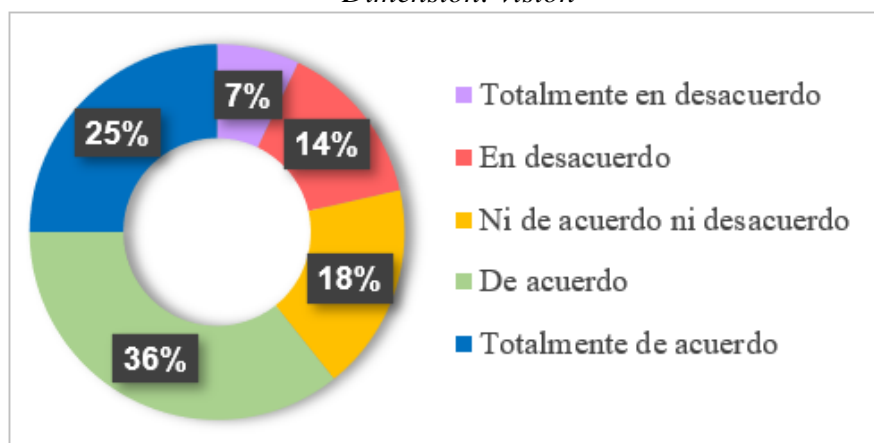
En la tabla 7 y figura 7, se puede observar que el 32% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo que en la unidad de admisión tienen la misión establecida, seguido por el 27% que están totalmente de acuerdo en la aplicación de la misión, seguido del 18% que manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre la misión. En conclusión, podemos mencionar que el resultado con mayor porcentaje fue que conocen la misión a en la Unidad de Admisión.

Tabla 8
Dimensión: visión

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	8	14%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	10	18%
De acuerdo	20	36%
Totalmente de acuerdo	14	25%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8
Dimensión: visión



Análisis e interpretación

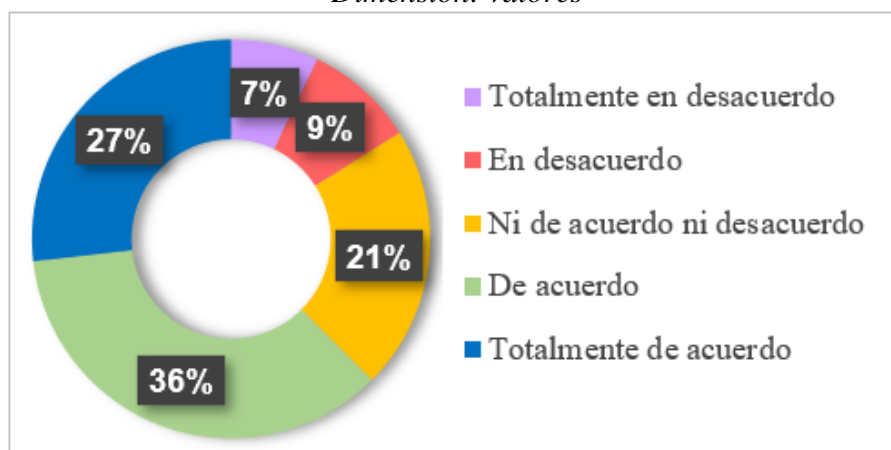
En la tabla 8 y figura 8, se puede visualizar el 36% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo que en la unidad de admisión tienen la visión establecida, seguido por el 25% que están totalmente de acuerdo con la aplicación de la visión, seguido del 18% que manifiestan estar no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre la visión. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje conocen la visión de la Unidad de Admisión.

Tabla 9
Dimensión: valores

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	5	9%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	12	21%
De acuerdo	20	36%
Totalmente de acuerdo	15	27%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9
Dimensión: valores



Análisis e interpretación

En la tabla 9 y figura 9, se puede visualizar el 36% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo que en la unidad de admisión se practican los valores, seguido por el 27% que están totalmente de acuerdo con la aplicación de los valores, seguido del 21% que manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre la puesta en práctica de los valores. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje practican los valores de la Unidad de Admisión.

Tabla 10

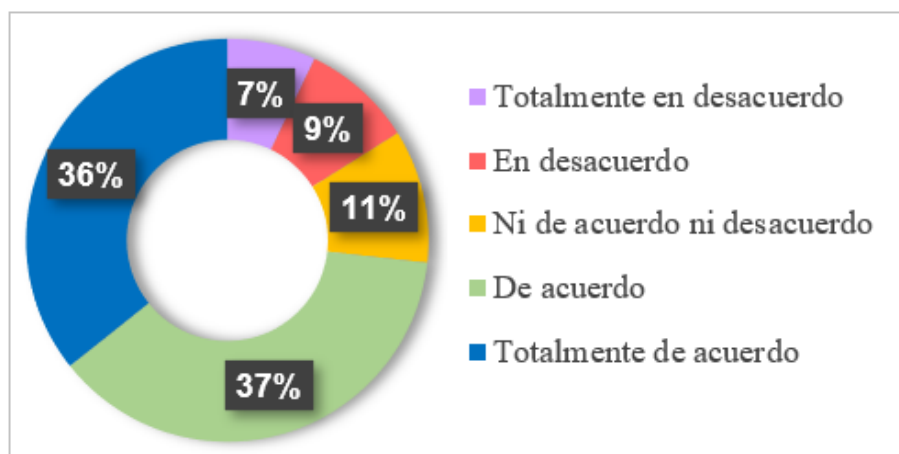
Dimensión: objetivos estratégicos

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	7%
En desacuerdo	5	9%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	6	11%
De acuerdo	21	38%
Totalmente de acuerdo	20	36%
Total	56	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Dimensión: objetivos estratégicos



Análisis e interpretación

En la tabla 10 y figura 10, se puede visualizar el 37% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo que en la unidad de admisión se tienen definidos los objetivos estratégicos, seguido por el 36% que están totalmente de acuerdo que la unidad de admisión tiene objetivos estratégicos definidos, seguido del 11% que manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre la ejecución de los objetivos estratégicos. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje practican los objetivos estratégicos de la Unidad de Admisión.

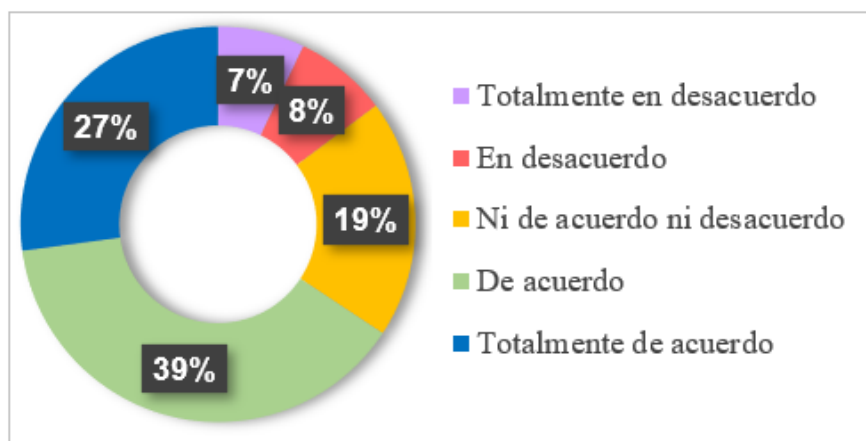
5.1.2. Clima organizacional

Tabla 11
Variable: clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	15	7%
En desacuerdo	16	8%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	41	20%
De acuerdo	81	39%
Totalmente de acuerdo	57	27%
Total	210	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11
Variable: clima organizacional



Análisis e interpretación

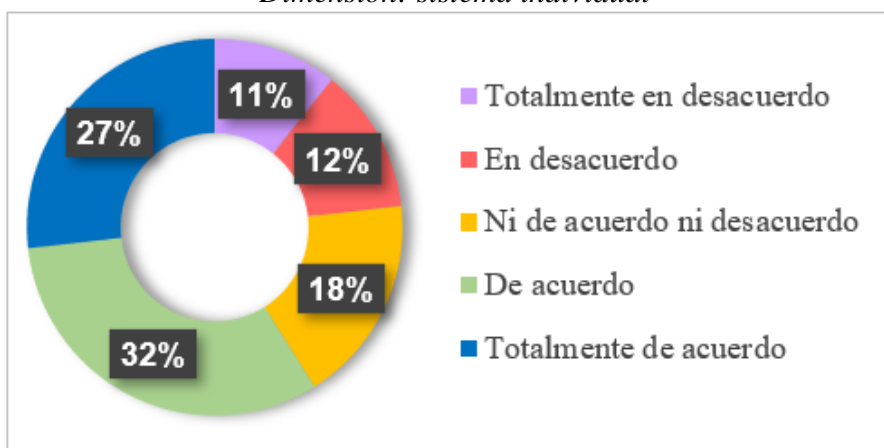
En la tabla 11 y figura 11, se puede observar el 39% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo que en la unidad de admisión se practican los principios de un clima organización, seguido por el 27% que están totalmente de acuerdo con el clima organizacional, seguido del 19% que manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre la puesta del clima organizacional. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje le dan importancia del clima organizacional en la Unidad de Admisión.

Tabla 12
Dimensión: sistema individual

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	5	7%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	15	21%
De acuerdo	27	39%
Totalmente de acuerdo	18	26%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12
Dimensión: sistema individual



Análisis e interpretación

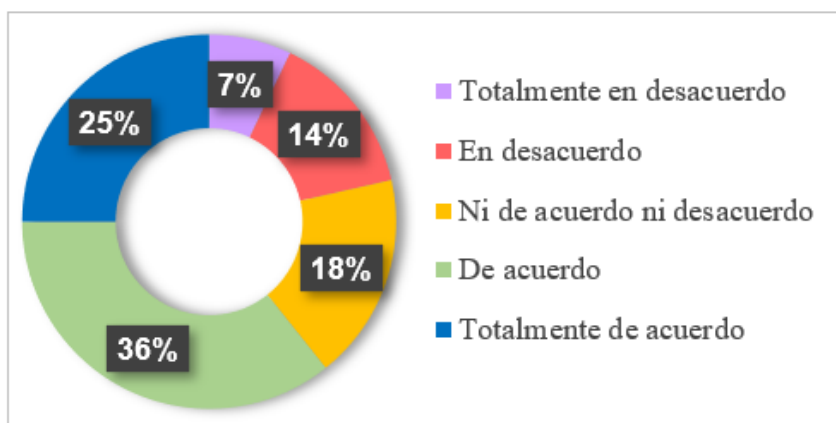
En la tabla 12 y figura 12, se puede observar el 32% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo referente al sistema individual en la unidad de admisión, seguido por el 27% que están totalmente de acuerdo que la unidad comparte con respecto al sistema individual y el 18% manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre el sistema individual. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje comparten sobre los criterios del sistema individual en la Unidad de Admisión.

Tabla 13
Dimensión: sistema interpersonal

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	6	9%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	12	17%
De acuerdo	27	39%
Totalmente de acuerdo	20	29%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13
Dimensión: sistema interpersonal



Análisis e interpretación

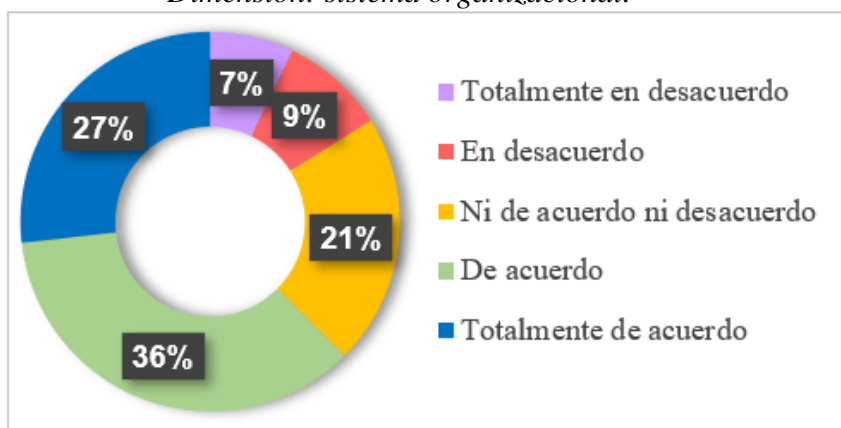
En la tabla 13 y figura 13, se puede observar el 36% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo referente al sistema interpersonal en la unidad de admisión, seguido por el 25% que están totalmente de acuerdo que la unidad comparte con respecto al sistema interpersonal y el 18% manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre el sistema interpersonal. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje comparten sobre los criterios del sistema interpersonal en la Unidad de Admisión.

Tabla 14
Dimensión: sistema organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	7%
En desacuerdo	5	7%
Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	14	20%
De acuerdo	27	39%
Totalmente de acuerdo	19	27%
Total	70	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14
Dimensión: sistema organizacional.



Análisis e interpretación

En la tabla 14 y figura 14, se puede observar el 39% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo referente al sistema organizacional en la unidad de admisión, seguido por el 27% que están totalmente de acuerdo que la unidad comparte con respecto al sistema organizacional y el 21% manifiestan estar ni de acuerdo ni desacuerdo sobre el sistema organizacional. En conclusión, podemos mencionar que los resultados con mayor porcentaje comparten sobre los criterios del sistema organizacional en la Unidad de Admisión.

5.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

Estadístico de prueba:

Para encontrar pruebas de hipótesis se realizarán pruebas estadísticas Rho de Spearman por ser variables categóricas ordinales en escala de Likert, considerando las escalas de valores que se muestran en la tabla 16, asignándole valores numéricos a cada criterio de valoración para las variables planificación estratégica y clima organizacional: “1” para el criterio totalmente en desacuerdo, “2” en desacuerdo, “3” ni de acuerdo / ni en desacuerdo, “4” de acuerdo y “5” totalmente de acuerdo

Tabla 15
Escala Likert

Puntaje	Criterio valorativo
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo / ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Tabla 16
Escalas del Coeficiente de Asociación

Valor	Significado
-1.00	correlación negativa perfecta. (“A mayor X, menor Y”, de manera proporcional. Es decir, cada vez que X aumenta una
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta (“A mayor X, mayor Y” o “a menor X, menor Y”, de manera proporcional. Cada vez que X aumenta, Y aumenta siempre una cantidad constante).

Fuente: Hernández, Fernández, Baptista (2014)

5.2.1. Contrastación y Prueba de Hipótesis General

H₀: No existe relación entre la planificación estratégica y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

H₁: Existe relación entre la planificación estratégica y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023

Tabla 17
Tabla Correlación – Hipótesis General

Correlaciones				
			Planeación estratégica	Clima organizacional
Rho de Spearman	Planeación estratégica	Coeficiente de correlación	1.000	0.744
		Sig. (bilateral)		0.003
		N	14	14
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.744	1.000
		Sig. (bilateral)	0.003	
		N	14	14

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

En la tabla 17 se observa luego de haber aplicado el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), hemos encontrado evidencia estadística que indica la presencia de una correlación significativa entre las variables analizadas. El valor obtenido para el coeficiente de correlación fue de 0.744, corresponde una correlación positiva media.

Esta correlación nos muestra que existe una relación directa y positiva entre las variables. En otras palabras, a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar en general.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra el p-valor es igual a 0.003. Esto implica que hay una probabilidad muy baja de obtener estos resultados por pura casualidad. En consecuencia, no disponemos de suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, ya que el valor p es menor que 0.05.

5.2.2. Contrastación y Prueba de Hipótesis Específica

Hipótesis Específicas N° 1

H₀: No existe relación entre la misión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

H₁: Existe relación entre la misión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Tabla 18
Correlación – Hipótesis Específica N° 1

Correlaciones				
			Misión	Clima organizacional
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1.000	0.697
		Sig. (bilateral)		0.012
		N	14	14
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	0.697	1.000
		Sig. (bilateral)	0.012	
		N	14	14

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

En la tabla 18 se observa luego de haber aplicado el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), hemos encontrado evidencia estadística que indica la presencia de una correlación significativa entre las variables analizadas. El valor obtenido para el coeficiente de correlación fue de 0.697, corresponde una correlación positiva media.

Esta correlación nos muestra que existe una relación directa y positiva entre las variables. En otras palabras, a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar en general.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.012. Esto implica que hay una probabilidad muy baja de obtener estos resultados por pura casualidad. En consecuencia, no disponemos de suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, ya que el valor p es menor que 0.05.

Hipótesis Específicas N° 2

H₀: No existe relación entre la visión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

H₁: Existe relación entre la visión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Tabla 19

Correlación – Hipótesis Específica N° 2

Correlaciones				
			Visión	Clima organizacional
Rho de Spearman	Visión	Coefficiente de correlación	1.000	0.700
		Sig. (bilateral)		0.011
		N	14	14
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	0.700	1.000
		Sig. (bilateral)	0.011	
		N	14	14

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

En la tabla 19 se observa luego de haber aplicado el coeficiente de correlación de Spearman (rho), hemos encontrado evidencia estadística que indica la presencia de una correlación significativa

entre las variables analizadas. El valor obtenido para el coeficiente de correlación fue de 0.700, corresponde una correlación positiva media.

Esta correlación nos muestra que existe una relación directa y positiva entre las variables. En otras palabras, a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar en general.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.05. Esto implica que hay una probabilidad muy baja de obtener estos resultados por pura casualidad. En consecuencia, no disponemos de suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, ya que el valor p es menor que 0.011.

Hipótesis Específicas N 3

Ho: No existe relación entre los valores y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

H1: Existe relación entre los valores y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Tabla 20

Correlación - Hipótesis Específica N° 3

Correlaciones				
			Los valores	Clima organizacional
Rho de	Los valores	Coeficiente de correlación	1.000	0.727
		Sig. (bilateral)		0.007
		N	14	14

Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.727	1.000
	Sig. (bilateral)	0.007	
	N	14	14

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

En la tabla 20 se observa luego de haber aplicado el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), hemos encontrado evidencia estadística que indica la presencia de una correlación significativa entre las variables analizadas. El valor obtenido para el coeficiente de correlación fue de 0.727, corresponde una correlación positiva media.

Esta correlación nos muestra que existe una relación directa y positiva entre las variables. En otras palabras, a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar en general.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.007. Esto implica que hay una probabilidad muy baja de obtener estos resultados por pura casualidad. En consecuencia, no disponemos de suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, ya que el valor p es menor que 0.05.

Hipótesis Específicas N 4

Ho: No existe relación entre objetivos estratégicos y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

H1: Existe relación entre objetivos estratégicos y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Tabla 21
Correlación - Hipótesis Específica N° 4

Correlaciones				
			Objetivos estratégicos	Clima organizacional
Rho de Spearman	Objetivos estratégicos	Coeficiente de correlación	1.000	0.788
		Sig. (bilateral)		0.013
		N	14	14
	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	0.788	1.000
		Sig. (bilateral)	0.013	
		N	14	14

Nota. Resultados obtenidos del software SPSS

En la tabla 21 se observa luego de haber aplicado el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), hemos encontrado evidencia estadística que indica la presencia de una correlación significativa entre las variables analizadas. El valor obtenido para el coeficiente de correlación fue de 0.688, corresponde una correlación positiva media.

Esta correlación nos muestra que existe una relación directa y positiva entre las variables. En otras palabras, a medida que una variable aumenta, la otra también tiende a aumentar en general.

La significatividad, es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.013. Esto implica que hay una probabilidad muy baja de obtener estos resultados por pura casualidad. En consecuencia, no disponemos de suficiente evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula, ya que el valor p es menor que 0.05.

5.3. Discusión de resultados

La presente investigación hace referencia al planeamiento estratégico y clima organizacional en los trabajadores de la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán; la cual reveló una interacción significativa entre el planeamiento estratégico y el clima organizacional destacan la influencia mutua entre estos dos conceptos clave.

Se observó que la planeación estratégica puede tener un impacto positivo en el clima organizacional. La claridad en la definición de metas y objetivos estratégicos, junto con la asignación adecuada de recursos y la toma de decisiones transparente, crea un entorno propicio para el desarrollo de un clima organizacional favorable. Los resultados indicaron que una planificación estratégica sólida promueve la colaboración, la comunicación abierta y la participación activa de los miembros de la universidad, lo que a su vez contribuye a un clima organizacional positivo. El clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la comunicación interpersonal y otros aspectos relacionados con el comportamiento, las actitudes y el desempeño humano en el entorno de una organización. Esto implica utilizar teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural (Ivancevich, 2006).

Un clima organizacional favorable también puede influir en la efectividad de la planificación estratégica en la unidad de Admisión. Los hallazgos revelaron que un clima organizacional caracterizado por el sistema individual, sistema interpersonal y sistema organizacional y, la motivación de los profesores y el personal administrativo, proporciona una base sólida para la implementación exitosa de la planificación estratégica.

Los resultados obtenidos coinciden con estudios anteriores que han investigado la relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional, respaldando la noción de que una planificación estratégica efectiva y un clima organizacional favorable están estrechamente vinculados en la obtención de resultados satisfactorios en una organización (Zegarra,

2016). Asimismo, los hallazgos son consistentes con investigaciones en el logro de los objetivos institucionales (Del Castillo & Valqui, 2018).

El clima organizacional positivo generado por una planificación estratégica efectiva tiene implicaciones significativas en la universidad. Se ha observado que los colaboradores muestran una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez puede impactar en la calidad del servicio ofrecido durante el proceso de admisión de postulantes. Además, un clima organizacional favorable promueve un mayor nivel de motivación y compromiso, lo que influye en la productividad y la retención del talento en la institución.

5.4. Aporte científico de la investigación

El resultado de la investigación planeación estratégica y clima organizacional en los trabajadores de la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Este estudio contribuye al cuerpo de conocimientos existente sobre la relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional en el contexto universitario. Los hallazgos de esta investigación proporcionan evidencia empírica que respalda la importancia de una planificación estratégica adecuada y una gestión efectiva del clima organizacional en la universidad durante el proceso de admisión de postulantes.

En términos teóricos y prácticos, este estudio aporta una mayor comprensión de cómo la planificación estratégica se relaciona con el clima organizacional. Se demuestra cómo una planificación clara y comunicada de manera efectiva puede contribuir a un clima organizacional positivo, mejorando la satisfacción laboral, la motivación y la colaboración en la organización.

El clima organizacional desarrollado en un entorno social, donde los trabajadores deben desempeñarse en un ambiente de trabajo agradable y esto pueda sumar en el logro del propósito de la organización, porque el trabajador debe tener aptitudes acordes al cargo a desempeñar, asimismo, concordar con las competencias requeridas por el perfil del puesto.

La retroalimentación o feedback, regular el intercambio de información de la organización con su entorno, esto permitirá la mejora de los procesos en la gestión. Los hallazgos ofrecen información relevante para los líderes y gestores universitarios, proporcionando evidencia empírica sobre la importancia de integrar estos dos elementos para el éxito y la excelencia institucional.

CONCLUSIONES

El estudio realizado ha demostrado la estrecha relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional en la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán durante el proceso de admisión de postulantes. La implementación de una planificación estratégica clara y comunicada de manera efectiva puede contribuir a un clima organizacional más positivo, caracterizado por una mayor satisfacción laboral, motivación y colaboración.

- En cuanto a la hipótesis general, en la tabla 17 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor $+0.744$ con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de las variables planeación estratégica y clima organizacional, es correlación positiva media según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 16. La significatividad, es alto porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.05.

Los resultados indican que la planificación estratégica puede influir positivamente en el clima organizacional, mientras que un clima organizacional favorable puede facilitar la implementación exitosa de la planificación estratégica.

- En cuanto a la hipótesis específica N° 1, en la tabla 18 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor $+0.697$ con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión misión y variable clima organizacional, es correlación positiva media según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 16. La significatividad, es alto porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.05.

Si la misión es simplemente declarada en papel y no se refleja en las acciones y decisiones de la organización, su impacto en el clima puede verse reducido.

- En cuanto a la hipótesis específica N° 2, en la tabla 19 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor +0.700 con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión visión y variable clima organizacional, es correlación positiva media según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 16. La significatividad, es alto porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.05. La visión debe comunicarse de manera efectiva eso va traducirse en iniciativas y objetivos tangibles que sean consistentes con la dirección estratégica de la organización.
- En cuanto a la hipótesis específica N° 3, en la tabla 20 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor +0.727 con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión valores y variable clima organizacional, es correlación positiva media según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 16. La significatividad, es alto porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.05.

Los valores están arraigados en la unidad de admisión y se practican activamente, que crea un ambiente de trabajo basado en la confianza, el respeto y la ética. Esto lleva a una mayor cohesión dentro del equipo y una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten parte de una comunidad que valora la integridad y el comportamiento ético

- En cuanto a la hipótesis específica N° 4, en la tabla 21 se muestra la correlación cuya interpretación corresponde al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la cual nos muestra el valor +0.688 con lo que podemos afirmar, el grado de asociación de la dimensión objetivos estratégicos y variable clima organizacional, es correlación positiva media según la escala del coeficiente de asociación de la tabla 16. La

significatividad, es alto porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presentan un menor a 0.05.

Los objetivos estratégicos están definidos en la Unidad de Admisión que proporciona un enfoque y una estructura para el trabajo diario; cuando los empleados comprenden claramente los objetivos y cómo sus roles individuales contribuyen al logro de los objetivos, proporciona una sensación de dirección aumenta su satisfacción laboral y confianza en la capacidad de la organización para alcanzar el éxito; al mismo tiempo genera un sentido de propósito y logro personal. éxito.

SUGERENCIAS

Se sugiere a la jefatura y la coordinadora de la Unidad de Admisión elaborar un plan de estímulo laboral que esté orientado a mejorar la efectividad laboral. Este plan tiene como objetivo mejorar el desempeño de los trabajadores y alcanzar los objetivos de la institución.

Mejorar la comunicación interna para fortalecer la comunicación dentro de la Unidad de Admisión. Esto podría incluir la implementación de reuniones periódicas, el uso de herramientas de comunicación eficaces y la promoción de un ambiente abierto y transparente donde los empleados puedan expresar sus ideas y preocupaciones.

Promover relaciones saludables entre los miembros del equipo, reconocer y recompensar el buen desempeño, y brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

La implementación de programas de capacitación y desarrollo para los empleados de la Unidad de Admisión. Estos programas pueden abordar tanto aspectos técnicos relacionados con la planificación estratégica como habilidades interpersonales y de liderazgo necesarias para promover un clima organizacional saludable.

Promover la evaluación continua para medir el progreso en la implementación y ejecución de las estrategias y acciones definidas en el plan estratégico. Estos mecanismos pueden incluir encuestas de clima laboral, revisiones periódicas de desempeño y retroalimentación constante de los empleados.

REFERENCIAS

- Abarca, Y. (2018). El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Huaura - 2016 .
- Amador Sotomayor A. (2008). *Administración de Recursos Humanos su Proceso Organizacional*.
- Barrantes, F., Echeverría, A., & Meneses, J. (s.f.). *La incidencia del clima organizacional sobre la implementación del Plan Estratégico del SENARA, en el periodo 2015-2021*. Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de cultura económica.
- Brunet, L. (2017). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas S.A.
- Casachagua, Tatiana. (2013). *Factores del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores del área de producción de la cooperativa industrial manufacturas del centro Ltda*. Huancayo.
- Chiavenato I. (1993). *El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso y práctica*. McGraw-hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos el capital en las organizaciones* (Décima ed.). Mc Graw Hill.
- Del Castillo, G., & Valqui, C. (2018). Planificación estratégica y el clima organizacional del personal administrativo en la Unidad de Gestión Educativa. *Tesis para obtener el grado académico de maestro en Gestión Pública*. Universidad Nacional Cesar Vallejo, Tarma.
- Egg, E. A. (2011). *Aprender a investigar Nociones básicas para la investigación social*. Cordoba: Brujas.
- Espinoza, E. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad provincial de Huánuco, gerencia de planificación y presupuesto – 2019*.

- Felix, M. (2022). " *Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de un Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de Tarma-Junín 2021.*
- Figuroa, F. (2019). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Viettel Perú S.A.C. Agencia Huánuco 2019.*
- Figuroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental.*
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos.* México D.F.: McGraw Hill.
- Goleman D. (2011). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional.*
- Hernandez, R. & Fernandez, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* McGRAW-HILL.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man, Cleveland, The Word Press.*
- I., C. (2007). *Administración de los recursos humanos.*
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette. Handbook of industrial and organizational psicology.* Obtenido de <https://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psicology&lr=&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- María, M. (2015). *Definición.de.* Obtenido de <https://definicion.de/municipalidad/>
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana.* Narcea.
- Melgar, E. (2016). *Liderazgo gerencial y cultura organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – 2016.* Universidad Cesar Vallejo.
- Meza Loreña, R. B. (s.f.). Dirección Estratégica y Clima Institucional en los Docentes de la Institución Educativa Javier Pulgar Vidal, Utao 2019. *Tesis para optar el grado de maestro en educación, mención en gestión y planeamiento educativo.* Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco.
- Morales, E. (2016). *Influencia del Liderazgo Directivo en el Clima Organizacional de dos Centros Educativos Pertenecientes a una Cadena de Jardines Infantiles y Salas Cunas de la Región Metropolitana.* Santiago de Chile.
- Muñoz, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigación de tesis.* Pearson.
- Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica.* Bogotá: ECOE Ediciones Ltda.
- Perez Cruz, L. J. (s.f.). Clima Organizacional y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos del Gobierno Regional - Huánuco 2020. *Tesis*

para optar el grado de maestro en gestión pública para el desarrollo social.
Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Huánuco.

- Pérez, M. (31 de 03 de 2022). *ConceptoDefinicion*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/liderazgo/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia: la búsqueda del éxito empresarial*. México: Grupo editorial Patria.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Rodríguez, W. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Rosales. (2020). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores del área administrativa del gad provincial de Cotopaxi*. Universidad Cesar Vallejo.
- Salkind, N. J. (1998). *Método de investigación*. México: Prentice-Hall.
- Salvador, M., & Olano, O. (s.f.). *Propuesta de un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la Coordinación General de Planificación y Gestión Estratégica de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad, de la ciudad de Quito para el 2019*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Senge, P. (2012). *La Quinta Disciplina*.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración Estratégica: conceptos y casos*. Irwin: Mc Graw Hill.
- Wilchis, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minería Texas Colombia*.
- Zegarra Escudero, H. T. (s.f.). *Plan Estratégico 2021 – 2026 para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Hermanos Blanco de la Ciudad de Trujillo. Tesis para optar el grado académico de maestro en Dirección y Administración de Empresas (MBA)*. Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Zumaeta Vásquez, C. H. (s.f.). *Planificación Estratégica y Clima Laboral en la Empresa Coolbox, Iquitos 2020. Tesis para optar el grado académico de doctor en Ciencias Empresariales*. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana, Iquitos.

ANEXO 01.
MATRIZ DE CONSISTENCIA

**INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ADMISIÓN,
UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN 2023**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	ASPECTOS METODOLOGICOS	TECNICAS e INSTRUMENTOS
<p>GENERAL: ¿En qué medida la planificación estratégica se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?</p> <p>ESPECIFICOS: PE1. ¿En qué medida la misión se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad</p>	<p>GENERAL: Determinar la relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023</p> <p>ESPECIFICOS: OE1. Determinar la relación entre la misión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023</p>	<p>GENERAL: Existe relación entre la planificación estratégica y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.</p> <p>ESPECIFICAS: HE1: Existe relación entre la misión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.</p>	<p><u>VARIABLE: 01</u></p> <p>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Misión</p> <hr/> <p>Visión</p> <hr/> <p>Valores</p> <hr/> <p>Objetivos estratégicos</p>	<p>TIPO: Aplicada</p> <p>NIVEL: Correlacional - descriptiva</p>	<p>TÉCNICA Encuesta</p>

<p>Nacional Hermilio Valdizán 2023? PE2. ¿En qué medida la visión se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023? PE3. ¿En medida los valores se relacionan con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023? PE4. ¿En qué medida la los objetivos estratégicos se relaciona con el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023?</p>	<p>OE2. Determinar la relación entre la visión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023 OE3. Determinar la relación entre los valores y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023 OE4. Determinar la relación entre los objetivos estratégicos y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023</p>	<p>HE2: Existe relación entre la visión y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023. HE3: Existe relación entre los valores y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023. HE4: Existe relación entre objetivos estratégicos y clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.</p>	<p><u>VARIABLE: 02</u></p> <p><u>CLIMA ORGANIZACIONAL</u></p>		<p>DISEÑO No Experimental Transversal</p> <p>POBLACION N= 14</p> <p>MUESTRA n = 14</p>	<p>INSTRUMENTO Cuestionario</p>
<p>Sistema individual</p>						
<p>Sistema interpersonal</p>						
<p>Sistema organizacional</p>						



ANEXO 02

CONSENTIMIENTO INFORMADO

ID:

FECHA: 01/10 /2023

TÍTULO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ADMISION, UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2023.

OBJETIVO:

Determinar la relación entre la planificación estratégica y el clima organizacional en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

INVESTIGADOR: CARLOS ANDRES PAUCAR FALCON

- **Consentimiento / Participación voluntaria**

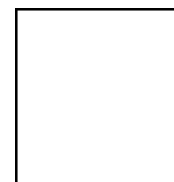
Acepto participar en el estudio: He leído la información proporcionada, o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar dudas sobre ello y se me ha respondido satisfactoriamente. Consiento voluntariamente participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de retirarme en cualquier momento de la intervención (tratamiento) sin que me afecte de ninguna manera.

- **Firmas del participante o responsable legal**

Huella digital si el caso lo amerita

Firma del participante: _____

Firma del investigador responsable: _____



ANEXO 03

Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene por finalidad obtener información acerca del clima organizacional. Responda con sinceridad, considerando que su respuesta será de gran ayuda a la presente investigación.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere correcta, según su opinión mejor refleje o describa **la planificación estratégica** en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Donde:	1	=	Totalmente en desacuerdo
	2	=	Desacuerdo
	3	=	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	4	=	De acuerdo
	5	=	Totalmente de acuerdo

Dimensión	1	2	3	4	5
MISIÓN					
1. ¿Consideras que la misión de nuestra unidad define claramente su propósito y razón de ser?					
2. ¿Crees que la misión de nuestra unidad proporciona una dirección clara para el trabajo y las actividades diarias?					
3. ¿Consideras que la misión de nuestra unidad inspira y motiva a los empleados a trabajar hacia un objetivo común?					
4. ¿Sientes que la misión de nuestra unidad refleja las necesidades y expectativas de la comunidad o beneficiarios?					
VISIÓN					
5. ¿consideras que la visión de nuestra unidad es clara y comprensible?					

6. ¿Crees que la visión de la unidad proporciona una dirección y propósito claros para todos los miembros?					
7. ¿Sientes que la visión de la unidad está alineada con sus valores y principios fundamentales?					
8. ¿Consideras que la visión de la unidad es inspiradora y motiva a los miembros a alcanzar metas ambiciosas?					
VALORES					
9. ¿Consideras que la unidad promueve y fomenta la integridad en todas sus acciones y decisiones?					
10. ¿Sientes que la unidad prioriza la ética y la responsabilidad en sus actividades?					
11. ¿Consideras que la unidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros?					
12. ¿Crees que la unidad valora la innovación y la creatividad en la búsqueda de soluciones y mejoras continuas?					
13. ¿Crees que la unidad prioriza la calidad y la excelencia en la entrega de productos o servicios?					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS					
14. ¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad son claros y comprensibles para todos los miembros?					
15. ¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad están alineados con su misión y visión?					
16. ¿Sientes que los objetivos estratégicos de la unidad son medibles y cuantificables para evaluar su progreso y logros?					
17. ¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad se comunican de manera clara y transparente a todos los empleados?					

18. ¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad se actualizan y ajustan de manera oportuna en función de los cambios del entorno empresarial?					
---	--	--	--	--	--

¡GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA!

ANEXO 04

Estimado trabajador, el presente cuestionario tiene por finalidad la obtención de información acerca de la **Planeación Estratégica y Clima organizacional**. Responda con sinceridad y espontaneidad, considerando que su respuesta será de gran ayuda a la presente investigación.

INSTRUCCIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere correcta, según su opinión mejor refleje o describa la **Clima Organizacional** en la Unidad de Admisión, Universidad Nacional Hermilio Valdizán 2023.

Donde:	1	=	Totalmente en desacuerdo
	2	=	En desacuerdo
	3	=	Ni de acuerdo/ Ni desacuerdo
	4	=	De acuerdo
	5	=	Totalmente de acuerdo

Dimensión	Escala				
	1	2	3	4	5
Sistema individual					
1. ¿Sientes que tienes la autonomía y la libertad necesaria para tomar decisiones en la unidad admisión?					
2. ¿Crees que tus habilidades y conocimientos son valorados y reconocidos en la unidad admisión?					
3. ¿Consideras que se promueve un ambiente de trabajo saludable que fomenta el bienestar y la satisfacción en los empleados?					
4. ¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones en la unidad admisión?					
5. ¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la unidad admisión?					

6. ¿Consideras que se reconocen y premian los logros individuales y colectivos de los empleados en la unidad admisión?					
Sistema interpersonal	1	2	3	4	5
7. ¿Sientes que existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la unidad de admisión?					
8. ¿Crees que se promueve un ambiente de respeto y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?					
9. ¿Sientes que se resuelven de manera efectiva los conflictos y diferencias entre los miembros de la unidad de admisión?					
10. ¿Consideras que se fomenta la diversidad e inclusión en la unidad de admisión, valorando las diferencias individuales de los empleados?					
11. ¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y apoyo entre los líderes y los subordinados en la organización?					
12. ¿Crees que se fomenta la empatía y la comprensión hacia los demás miembros de la admisión en situaciones personales o laborales difíciles?					
Sistema organizacional	1	2	3	4	5
13. ¿Sientes que los objetivos y metas de la unidad admisión están claros y son comunicados de manera efectiva?					
14. ¿Crees que los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y efectivos en la unidad admisión?					

15. ¿Consideras que se fomenta la innovación y la mejora continua en la unidad admisión?					
16. ¿Crees que se promueve un clima de igualdad de oportunidades y meritocracia en la unidad admisión?					
17. ¿Consideras que se promueve una cultura organizacional basada en valores éticos y principios sólidos?					
18. ¿Sientes que se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en la unidad admisión?					

¡GRACIAS POR LA INFORMACIÓN BRINDADA!

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Jimmy Grover Flores Vidal

Donde:

RE = Relevancia

CO = Coherencia

SU = Suficiencia

CL = Claridad

Nº	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	¿Consideras que la misión de la unidad de Admisión define claramente su propósito y razón de ser?	4	4	4	4
2	¿Crees que la misión de nuestra unidad proporciona una dirección clara para el trabajo y las actividades diarias?	4	4	4	4
3	¿Consideras que la misión de nuestra unidad inspira y motiva a los empleados a trabajar hacia un objetivo común?	4	4	4	4
4	¿Sientes que la misión de nuestra unidad refleja las necesidades y expectativas de la comunidad o beneficiarios?	4	4	4	4
5	¿consideras que la visión de nuestra unidad es clara y comprensible?	4	4	4	4
6	¿Crees que la visión de la unidad proporciona una dirección y propósito claros para todos los miembros?	4	4	4	4
7	¿Sientes que la visión de la unidad está alineada con sus valores y principios fundamentales?	4	4	4	4
8	¿Consideras que la visión de la unidad es inspiradora y motiva a los miembros a alcanzar metas ambiciosas?	4	4	4	4
9	¿Consideras que la unidad promueve y fomenta la integridad en todas sus acciones y decisiones?	4	4	4	4
10	¿Sientes que la unidad prioriza la ética y la responsabilidad en sus actividades?	4	4	4	4
11	¿Consideras que la unidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros?	4	4	4	4

12	¿Crees que la unidad prioriza la calidad y la excelencia en la entrega de productos o servicios?	4	4	4	4
13	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad son claros y comprensibles para todos los miembros?	4	4	4	4
14	¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad están alineados con la misión y visión de la universidad?	4	4	4	4
15	¿Sientes que los objetivos estratégicos de la unidad son medibles y cuantificables para evaluar su progreso y logros?	4	4	4	4
16	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad se actualizan y ajustan de manera oportuna en función de los cambios del entorno?	4	4	4	4
17	¿Sientes que tienes la autonomía y la libertad necesaria para tomar decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
18	¿Consideras que se promueve un ambiente de trabajo saludable que fomenta el bienestar y la satisfacción en los empleados?	4	4	4	4
19	¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
20	¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la unidad admisión?	4	4	4	4
21	¿Consideras que se reconocen y premian los logros individuales y colectivos de los empleados en la unidad admisión?	4	4	4	4
22	¿Sientes que existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4
23	¿Crees que se promueve un ambiente de respeto y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4
24	¿Sientes que se resuelven de manera efectiva los conflictos y diferencias entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4

25	¿Consideras que se fomenta la diversidad e inclusión en la unidad de admisión, valorando las diferencias individuales de los empleados?	4	4	4	4
26	¿Crees que se fomenta la empatía y la comprensión hacia los demás miembros de la admisión en situaciones personales o laborales difíciles?	4	4	4	4
27	¿Sientes que los objetivos y metas de la unidad admisión están claros y son comunicados de manera efectiva?	4	4	4	4
28	¿Crees que los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y efectivos en la unidad admisión?	4	4	4	4
29	¿Consideras que se fomenta la innovación y la mejora continua en la unidad admisión?	4	4	4	4
30	¿Consideras que se promueve una cultura organizacional basada en valores éticos y principios sólidos?	4	4	4	4
31	¿Sientes que se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en la unidad admisión?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de

SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()

Mg. Jimmy Grover Flores Vidal

22527461

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Jhonny Herny Piñan Garcia

Donde:

RE = Relevancia
CO = Coherencia
SU = Suficiencia
CL = Claridad

Nº	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	¿Consideras que la misión de la unidad de Admisión define claramente su propósito y razón de ser?	4	4	4	4
2	¿Crees que la misión de nuestra unidad proporciona una dirección clara para el trabajo y las actividades diarias?	4	4	4	4
3	¿Consideras que la misión de nuestra unidad inspira y motiva a los empleados a trabajar hacia un objetivo común?	4	4	4	4
4	¿Sientes que la misión de nuestra unidad refleja las necesidades y expectativas de la comunidad o beneficiarios?	4	4	4	4
5	¿consideras que la visión de nuestra unidad es clara y comprensible?	4	4	4	4
6	¿Crees que la visión de la unidad proporciona una dirección y propósito claros para todos los miembros?	4	4	4	4
7	¿Sientes que la visión de la unidad está alineada con sus valores y principios fundamentales?	4	4	4	4
8	¿Consideras que la visión de la unidad es inspiradora y motiva a los miembros a alcanzar metas ambiciosas?	4	4	4	4
9	¿Consideras que la unidad promueve y fomenta la integridad en todas sus acciones y decisiones?	4	4	4	4
10	¿Sientes que la unidad prioriza la ética y la responsabilidad en sus actividades?	4	4	4	4
11	¿Consideras que la unidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros?	4	4	4	4

12	¿Crees que la unidad prioriza la calidad y la excelencia en la entrega de productos o servicios?	4	4	4	4
13	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad son claros y comprensibles para todos los miembros?	4	4	4	4
14	¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad están alineados con la misión y visión de la universidad?	4	4	4	4
15	¿Sientes que los objetivos estratégicos de la unidad son medibles y cuantificables para evaluar su progreso y logros?	4	4	4	4
16	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad se actualizan y ajustan de manera oportuna en función de los cambios del entorno?	4	4	4	4
17	¿Sientes que tienes la autonomía y la libertad necesaria para tomar decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
18	¿Consideras que se promueve un ambiente de trabajo saludable que fomenta el bienestar y la satisfacción en los empleados?	4	4	4	4
19	¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
20	¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la unidad admisión?	4	4	4	4
21	¿Consideras que se reconocen y premian los logros individuales y colectivos de los empleados en la unidad admisión?	4	4	4	4
22	¿Sientes que existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4
23	¿Crees que se promueve un ambiente de respeto y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4
24	¿Sientes que se resuelven de manera efectiva los conflictos y diferencias entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4

25	¿Consideras que se fomenta la diversidad e inclusión en la unidad de admisión, valorando las diferencias individuales de los empleados?	4	4	4	4
26	¿Crees que se fomenta la empatía y la comprensión hacia los demás miembros de la admisión en situaciones personales o laborales difíciles?	4	4	4	4
27	¿Sientes que los objetivos y metas de la unidad admisión están claros y son comunicados de manera efectiva?	4	4	4	4
28	¿Crees que los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y efectivos en la unidad admisión?	4	4	4	4
29	¿Consideras que se fomenta la innovación y la mejora continua en la unidad admisión?	4	4	4	4
30	¿Consideras que se promueve una cultura organizacional basada en valores éticos y principios sólidos?	4	4	4	4
31	¿Sientes que se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en la unidad admisión?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()


 Mg. Jhonny Henry Piñan Garcia
 22108461

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Dra. Maribel Selma Chamorro Guerra

Donde:

RE = Relevancia

CO = Coherencia

SU = Suficiencia

CL = Claridad

Nº	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	¿Consideras que la misión de la unidad de Admisión define claramente su propósito y razón de ser?	4	4	4	4
2	¿Crees que la misión de nuestra unidad proporciona una dirección clara para el trabajo y las actividades diarias?	4	4	4	4
3	¿Consideras que la misión de nuestra unidad inspira y motiva a los empleados a trabajar hacia un objetivo común?	4	4	4	4
4	¿Sientes que la misión de nuestra unidad refleja las necesidades y expectativas de la comunidad o beneficiarios?	4	4	4	4
5	¿consideras que la visión de nuestra unidad es clara y comprensible?	4	4	4	4
6	¿Crees que la visión de la unidad proporciona una dirección y propósito claros para todos los miembros?	4	4	4	4
7	¿Sientes que la visión de la unidad está alineada con sus valores y principios fundamentales?	4	4	4	4
8	¿Consideras que la visión de la unidad es inspiradora y motiva a los miembros a alcanzar metas ambiciosas?	4	4	4	4
9	¿Consideras que la unidad promueve y fomenta la integridad en todas sus acciones y decisiones?	4	4	4	4
10	¿Sientes que la unidad prioriza la ética y la responsabilidad en sus actividades?	4	4	4	4

11	¿Consideras que la unidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros?	4	4	4	4
12	¿Crees que la unidad prioriza la calidad y la excelencia en la entrega de productos o servicios?	4	4	4	4
13	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad son claros y comprensibles para todos los miembros?	4	4	4	4
14	¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad están alineados con la misión y visión de la universidad?	4	4	4	4
15	¿Sientes que los objetivos estratégicos de la unidad son medibles y cuantificables para evaluar su progreso y logros?	4	4	4	4
16	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad se actualizan y ajustan de manera oportuna en función de los cambios del entorno?	4	4	4	4
17	¿Sientes que tienes la autonomía y la libertad necesaria para tomar decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
18	¿Consideras que se promueve un ambiente de trabajo saludable que fomenta el bienestar y la satisfacción en los empleados?	4	4	4	4
19	¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
20	¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la unidad admisión?	4	4	4	4
21	¿Consideras que se reconocen y premian los logros individuales y colectivos de los empleados en la unidad admisión?	4	4	4	4
22	¿Sientes que existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4
23	¿Crees que se promueve un ambiente de respeto y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4

24	¿Sientes que se resuelven de manera efectiva los conflictos y diferencias entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4
25	¿Consideras que se fomenta la diversidad e inclusión en la unidad de admisión, valorando las diferencias individuales de los empleados?	4	4	4	4
26	¿Crees que se fomenta la empatía y la comprensión hacia los demás miembros de la admisión en situaciones personales o laborales difíciles?	4	4	4	4
27	¿Sientes que los objetivos y metas de la unidad admisión están claros y son comunicados de manera efectiva?	4	4	4	4
28	¿Crees que los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y efectivos en la unidad admisión?	4	4	4	4
29	¿Consideras que se fomenta la innovación y la mejora continua en la unidad admisión?	4	4	4	4
30	¿Consideras que se promueve una cultura organizacional basada en valores éticos y principios sólidos?	4	4	4	4
31	¿Sientes que se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en la unidad admisión?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()



Dra. Maribel Selma Chamorro Guerra

40201502

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Jorge Antonio Rios Soria

Donde:

RE = Relevancia

CO = Coherencia

SU = Suficiencia

CL = Claridad


Nº	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	¿Consideras que la misión de la unidad de Admisión define claramente su propósito y razón de ser?	4	4	4	4
2	¿Crees que la misión de nuestra unidad proporciona una dirección clara para el trabajo y las actividades diarias?	4	4	4	4
3	¿Consideras que la misión de nuestra unidad inspira y motiva a los empleados a trabajar hacia un objetivo común?	4	4	4	4
4	¿Sientes que la misión de nuestra unidad refleja las necesidades y expectativas de la comunidad o beneficiarios?	4	4	4	4
5	¿consideras que la visión de nuestra unidad es clara y comprensible?	4	4	4	4
6	¿Crees que la visión de la unidad proporciona una dirección y propósito claros para todos los miembros?	4	4	4	4
7	¿Sientes que la visión de la unidad está alineada con sus valores y principios fundamentales?	4	4	4	4
8	¿Consideras que la visión de la unidad es inspiradora y motiva a los miembros a alcanzar metas ambiciosas?	4	4	4	4
9	¿Consideras que la unidad promueve y fomenta la integridad en todas sus acciones y decisiones?	4	4	4	4
10	¿Sientes que la unidad prioriza la ética y la responsabilidad en sus actividades?	4	4	4	4
11	¿Consideras que la unidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros?	4	4	4	4

12	¿Crees que la unidad prioriza la calidad y la excelencia en la entrega de productos o servicios?	4	4	4	4
13	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad son claros y comprensibles para todos los miembros?	4	4	4	4
14	¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad están alineados con la misión y visión de la universidad?	4	4	4	4
15	¿Sientes que los objetivos estratégicos de la unidad son medibles y cuantificables para evaluar su progreso y logros?	4	4	4	4
16	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad se actualizan y ajustan de manera oportuna en función de los cambios del entorno?	4	4	4	4
17	¿Sientes que tienes la autonomía y la libertad necesaria para tomar decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
18	¿Consideras que se promueve un ambiente de trabajo saludable que fomenta el bienestar y la satisfacción en los empleados?	4	4	4	4
19	¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
20	¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la unidad admisión?	4	4	4	4
21	¿Consideras que se reconocen y premian los logros individuales y colectivos de los empleados en la unidad admisión?	4	4	4	4
22	¿Sientes que existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4
23	¿Crees que se promueve un ambiente de respeto y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4
24	¿Sientes que se resuelven de manera efectiva los conflictos y diferencias entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4

25	¿Consideras que se fomenta la diversidad e inclusión en la unidad de admisión, valorando las diferencias individuales de los empleados?	4	4	4	4
26	¿Crees que se fomenta la empatía y la comprensión hacia los demás miembros de la admisión en situaciones personales o laborales difíciles?	4	4	4	4
27	¿Sientes que los objetivos y metas de la unidad admisión están claros y son comunicados de manera efectiva?	4	4	4	4
28	¿Crees que los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y efectivos en la unidad admisión?	4	4	4	4
29	¿Consideras que se fomenta la innovación y la mejora continua en la unidad admisión?	4	4	4	4
30	¿Consideras que se promueve una cultura organizacional basada en valores éticos y principios sólidos?	4	4	4	4
31	¿Sientes que se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en la unidad admisión?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()


 Mg. Jorge Antonio Rios Soria
 40991755

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre del experto: Mg. Juan Sergio Aguirre Tucto

Donde:

RE = Relevancia

CO = Coherencia

SU = Suficiencia

CL = Claridad

Nº	ITEM	RE	CO	SU	CL
1	¿Consideras que la misión de la unidad de Admisión define claramente su propósito y razón de ser?	4	4	4	4
2	¿Crees que la misión de nuestra unidad proporciona una dirección clara para el trabajo y las actividades diarias?	4	4	4	4
3	¿Consideras que la misión de nuestra unidad inspira y motiva a los empleados a trabajar hacia un objetivo común?	4	4	4	4
4	¿Sientes que la misión de nuestra unidad refleja las necesidades y expectativas de la comunidad o beneficiarios?	4	4	4	4
5	¿consideras que la visión de nuestra unidad es clara y comprensible?	4	4	4	4
6	¿Crees que la visión de la unidad proporciona una dirección y propósito claros para todos los miembros?	4	4	4	4
7	¿Sientes que la visión de la unidad está alineada con sus valores y principios fundamentales?	4	4	4	4
8	¿Consideras que la visión de la unidad es inspiradora y motiva a los miembros a alcanzar metas ambiciosas?	4	4	4	4
9	¿Consideras que la unidad promueve y fomenta la integridad en todas sus acciones y decisiones?	4	4	4	4
10	¿Sientes que la unidad prioriza la ética y la responsabilidad en sus actividades?	4	4	4	4
11	¿Consideras que la unidad fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre sus miembros?	4	4	4	4

12	¿Crees que la unidad prioriza la calidad y la excelencia en la entrega de productos o servicios?	4	4	4	4
13	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad son claros y comprensibles para todos los miembros?	4	4	4	4
14	¿Crees que los objetivos estratégicos de la unidad están alineados con la misión y visión de la universidad?	4	4	4	4
15	¿Sientes que los objetivos estratégicos de la unidad son medibles y cuantificables para evaluar su progreso y logros?	4	4	4	4
16	¿Consideras que los objetivos estratégicos de la unidad se actualizan y ajustan de manera oportuna en función de los cambios del entorno?	4	4	4	4
17	¿Sientes que tienes la autonomía y la libertad necesaria para tomar decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
18	¿Consideras que se promueve un ambiente de trabajo saludable que fomenta el bienestar y la satisfacción en los empleados?	4	4	4	4
19	¿Sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta en la toma de decisiones en la unidad admisión?	4	4	4	4
20	¿Crees que se promueve un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros de la unidad admisión?	4	4	4	4
21	¿Consideras que se reconocen y premian los logros individuales y colectivos de los empleados en la unidad admisión?	4	4	4	4
22	¿Sientes que existe una comunicación abierta y efectiva entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4
23	¿Crees que se promueve un ambiente de respeto y apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo?	4	4	4	4
24	¿Sientes que se resuelven de manera efectiva los conflictos y diferencias entre los miembros de la unidad de admisión?	4	4	4	4

25	¿Consideras que se fomenta la diversidad e inclusión en la unidad de admisión, valorando las diferencias individuales de los empleados?	4	4	4	4
26	¿Crees que se fomenta la empatía y la comprensión hacia los demás miembros de la admisión en situaciones personales o laborales difíciles?	4	4	4	4
27	¿Sientes que los objetivos y metas de la unidad admisión están claros y son comunicados de manera efectiva?	4	4	4	4
28	¿Crees que los procesos y procedimientos de trabajo son eficientes y efectivos en la unidad admisión?	4	4	4	4
29	¿Consideras que se fomenta la innovación y la mejora continua en la unidad admisión?	4	4	4	4
30	¿Consideras que se promueve una cultura organizacional basada en valores éticos y principios sólidos?	4	4	4	4
31	¿Sientes que se fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo en la unidad admisión?	4	4	4	4

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X) En caso de

SI, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado SI (X) NO ()



Mg. Juan Sergio Aguirre Tucto
44187179

NOTA BIOGRÁFICA

Carlos Andrés Paucar Falcón, un espíritu radiante que llegó al mundo el 25 de junio de 1994, en el pintoresco distrito de Amarilis, provincia y corazón de Huánuco. Desde sus primeros pasos en el camino del conocimiento, demostró una curiosidad insaciable y una pasión innata por la sabiduría.

El sendero de la educación lo condujo por diversas etapas, cada una tejida con el hilo de su dedicación y perseverancia. Su niñez fue iluminada por la Institución Educativa Pedro Sánchez Gavidia, una escuela que vio crecer sus sueños y nutrió su sed de aprendizaje.

En la adolescencia, Carlos Andrés traspasó los umbrales de la sabiduría en varias instituciones educativas, como el prestigioso Colegio Salazar Bondy y el histórico Colegio Nacional Illathupa. Su sed de conocimiento nunca se desvaneció, llevándolo a enriquecer su bagaje académico en la Institución Educativa San Agustín, un refugio de saberes ancestrales, y regresando nuevamente a su alma mater, la Institución Educativa Pedro Sánchez Gavidia, donde su vínculo con la educación floreció más que nunca.

La Universidad Nacional Hermilio Valdizán fue su luminoso faro en el horizonte universitario, y en ella encontró su verdadera vocación al embarcarse en la Carrera Profesional de Ciencias de la Comunicación Social. Como un astuto narrador de historias, Carlos Andrés se sumergió en el fascinante mundo de la comunicación, aprendiendo a dar voz a las emociones y pensamientos de quienes lo rodeaban.

Su sed de excelencia no conoció límites, y así, con paso firme y convicción inquebrantable, se adentró en la Escuela de Posgrado de la UNHEVAL para cursar una maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social. Bajo la tutela de sabios mentores, Carlos Andrés pulió su intelecto y afianzó su capacidad para abrazar los desafíos del mundo en constante cambio.

Hoy, con la pluma de la experiencia en sus manos y el alma rebosante de sabiduría, Carlos Andrés deja su huella en la Unidad de Admisión de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Como guardián de oportunidades, abre las puertas del

conocimiento a quienes buscan forjar sus propios caminos en esta inmensa senda académica.

Así, con cada paso que da, Carlos Andrés teje con gracia y dedicación el tapiz de su vida, un compendio de saberes y experiencias que seguirán iluminando su camino y el de aquellos que tienen la fortuna de cruzarse con su inspirador ser.



"Año de la Unidad, la Paz y el Desarrollo"
 UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
HUÁNUCO - PERÚ
 LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO N° 099-2019-SUNEDU/CD
 ESCUELA DE POSGRADO



ACTA DE DEFENSA DE TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO

En la Plataforma Microsoft Teams de la Escuela de Posgrado, siendo las 18:00 horas, del día viernes 22 DE DICIEMBRE 2023 ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Dra. Janeth Leynig TELLO CORNEJO	Presidente
Dr. Werner PINCHI RAMIREZ	Secretario
Mg. Aida CONTRERAS YALAN	Vocal

Asesor (a) de tesis: Dr. Ewer PORTOCARRERO MERINO (Resolución N° 00722-2023-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Gestión Pública para el Desarrollo Social, Don Carlos Andres PAUCAR FALCON.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ADMISIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2023".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado.


Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de Dieciséis (16)
 Equivalente a Bueno, por lo que se declara Aprobado
 (Aprobado o desaprobado)


Los miembros del Jurado firman el presente ACTA en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 20:40 horas del día viernes 22 DE DICIEMBRE 2023.



PRESIDENTE
 DNI N° 22476856



SECRETARIO
 DNI N° 22405436



VOCAL
 DNI N° 21572883

Legenda:
 19 a 20: Excelente
 17 a 18: Muy Bueno
 14 a 16: Bueno

(Resolución N° 01689-2023-UNHEVAL/EPG)



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN



ESCUELA DE POSGRADO

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD N° 071-2023-SOFTWARE
ANTIPLAGIO TURNITIN-UNHEVAL-EPG**

La que suscribe, emite la presente constancia de Antiplagio, aplicando el software TURNITIN, la cual reporta un **25%** de originalidad, correspondiente a **Carlos Andres PAUCAR FALCON**, de la Maestría en Gestión Pública para el Desarrollo Social, de la tesis titulada: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ADMISIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2023**, considerado como asesor al Dr. Ewer PORTOCARRERO MERINO.

DECLARANDO (APTO)

Se expide la presente, para los trámites pertinentes.

Pillco Marca, 01 de diciembre de 2023.



Dra. Digna Amabilia Manrique de Lara Suarez
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE POSGRADO
UNHEVAL

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU I
NCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIO
NAL EN LA UNIDAD DE ADMISIÓN, UNIV
ERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁ
N 2023**

AUTOR

CARLOS ANDRES PAUCAR FALCON

RECUENTO DE PALABRAS

16340 Words

RECUENTO DE CARACTERES

92972 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

78 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

695.4KB

FECHA DE ENTREGA

Nov 22, 2023 5:11 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Nov 22, 2023 5:13 PM GMT-5

● **25% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base

- 25% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 16% Base de datos de trabajos entregados
- 3% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Cros

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)
- Material citado





AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DIGITAL Y DECLARACIÓN JURADA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR UN GRADO ACADÉMICO O TÍTULO PROFESIONAL

1. Autorización de Publicación: (Marque con una "X")

Pregrado		Segunda Especialidad		Posgrado:	Maestría	X	Doctorado	
-----------------	--	-----------------------------	--	------------------	----------	---	-----------	--

Pregrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	-----
Escuela Profesional	-----
Carrera Profesional	-----
Grado que otorga	-----
Título que otorga	-----

Segunda especialidad (tal y como está registrado en SUNEDU)

Facultad	-----
Nombre del programa	-----
Título que Otorga	-----

Posgrado (tal y como está registrado en SUNEDU)

Nombre del Programa de estudio	GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
Grado que otorga	MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL

2. Datos del Autor(es): (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Apellidos y Nombres:	PAUCAR FALCON CARLOS ANDRES							
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	921370197
Nro. de Documento:	73014126				Correo Electrónico:	Carlospaucarfalcon@gmail.com		

Apellidos y Nombres:	-----							
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	-----
Nro. de Documento:	-----				Correo Electrónico:	-----		

Apellidos y Nombres:	-----							
Tipo de Documento:	DNI		Pasaporte		C.E.		Nro. de Celular:	-----
Nro. de Documento:	-----				Correo Electrónico:	-----		

3. Datos del Asesor: (Ingrese todos los datos requeridos completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Asesor)

¿El Trabajo de Investigación cuenta con un Asesor?: (marque con una "X" en el recuadro del costado, según corresponda)								SI	X	NO
Apellidos y Nombres:	PORTOCARRERO MERINO EWER					ORCID ID:	https://orcid.org/0000-0003-3920-2999			
Tipo de Documento:	DNI	X	Pasaporte		C.E.		Nro. de documento:	41532365		

4. Datos del Jurado calificador: (Ingrese solamente los Apellidos y Nombres completos según DNI, no es necesario indicar el Grado Académico del Jurado)

Presidente:	TELLO CORNEJO JANETH LEYNIG
Secretario:	PINCHI RAMIREZ WERNER
Vocal:	CONTRERAS YALAN AIDA
Vocal:	
Vocal:	
Accesitario	


5. Declaración Jurada: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

a) Soy Autor (a) (es) del Trabajo de Investigación Titulado: (Ingrese el título tal y como está registrado en el Acta de Sustentación)
“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIDAD DE ADMISION, UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN 2023”
b) El Trabajo de Investigación fue sustentado para optar el Grado Académico ó Título Profesional de: (tal y como está registrado en SUNEDU)
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA PARA EL DESARROLLO SOCIAL
c) El Trabajo de investigación no contiene plagio (ninguna frase completa o párrafo del documento corresponde a otro autor sin haber sido citado previamente), ni total ni parcial, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias.
d) El trabajo de investigación presentado no atenta contra derechos de terceros.
e) El trabajo de investigación no ha sido publicado, ni presentado anteriormente para obtener algún Grado Académico o Título profesional.
f) Los datos presentados en los resultados (tablas, gráficos, textos) no han sido falsificados, ni presentados sin citar la fuente.
g) Los archivos digitales que entrego contienen la versión final del documento sustentado y aprobado por el jurado.
h) Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la Universidad Nacional Hermilio Valdizan (en adelante LA UNIVERSIDAD), cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido del Trabajo de Investigación, así como por los derechos de la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causas en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido del trabajo de investigación. De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

6. Datos del Documento Digital a Publicar: (Ingrese todos los datos requeridos completos)

Ingrese solo el año en el que sustentó su Trabajo de Investigación: (Verifique la Información en el Acta de Sustentación)				2023				
Modalidad de obtención del Grado Académico o Título Profesional: (Marque con X según Ley Universitaria con la que inició sus estudios)	Tesis	<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis Formato Artículo	<input type="checkbox"/>	Tesis Formato Patente de Invención	<input type="checkbox"/>		
	Trabajo de Investigación	<input type="checkbox"/>	Trabajo de Suficiencia Profesional	<input type="checkbox"/>	Tesis Formato Libro, revisado por Pares Externos	<input type="checkbox"/>		
	Trabajo Académico	<input type="checkbox"/>	Otros (especifique modalidad)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
Palabras Clave: (solo se requieren 3 palabras)	PLANIFICACIÓN		ORGANIZACIONAL		ADMISIÓN			
Tipo de Acceso: (Marque con X según corresponda)	Acceso Abierto	<input checked="" type="checkbox"/>	Condición Cerrada (*)	<input type="checkbox"/>				
	Con Periodo de Embargo (*)	<input type="checkbox"/>	Fecha de Fin de Embargo:					
¿El Trabajo de Investigación, fue realizado en el marco de una Agencia Patrocinadora? (ya sea por financiamientos de proyectos, esquema financiero, beca, subvención u otras; marcar con una "X" en el recuadro del costado según corresponda):					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
Información de la Agencia Patrocinadora:	-----							

El trabajo de investigación en digital y físico tienen los mismos registros del presente documento como son: Denominación del programa Académico, Denominación del Grado Académico o Título profesional, Nombres y Apellidos del autor, Asesor y Jurado calificador tal y como figura en el Documento de Identidad, Título completo del Trabajo de Investigación y Modalidad de Obtención del Grado Académico o Título Profesional según la Ley Universitaria con la que se inició los estudios.



7. Autorización de Publicación Digital:

A través de la presente. Autorizo de manera gratuita a la Universidad Nacional Hermilio Valdizán a publicar la versión electrónica de este Trabajo de Investigación en su Biblioteca Virtual, Portal Web, Repositorio Institucional y Base de Datos académica, por plazo indefinido, consintiendo que con dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita pudiendo revisarla, imprimirla o grabarla siempre y cuando se respete la autoría y sea citada correctamente. Se autoriza cambiar el contenido de forma, más no de fondo, para propósitos de estandarización de formatos, como también establecer los metadatos correspondientes.

Firma:		
Apellidos y Nombres:	PAUCAR FALCON CARLOS ANDRES	Huella Digital
DNI:	73014126	
Firma: _____		_____
Apellidos y Nombres:	_____	Huella Digital
DNI:	_____	
Firma: _____		_____
Apellidos y Nombres:	_____	Huella Digital
DNI:	_____	
Fecha: 18/03/2024		

Nota:

- ✓ No modificar los textos preestablecidos, conservar la estructura del documento.
- ✓ Marque con una X en el recuadro que corresponde.
- ✓ Llenar este formato de forma digital, con tipo de letra **calibri**, **tamaño de fuente 09**, manteniendo la alineación del texto que observa en el modelo, sin errores gramaticales (*recuerde las mayúsculas también se tildan si corresponde*).
- ✓ La información que escriba en este formato debe coincidir con la información registrada en los demás archivos y/o formatos que presente, tales como: DNI, Acta de Sustentación, Trabajo de Investigación (PDF) y Declaración Jurada.
- ✓ Cada uno de los datos requeridos en este formato, es de carácter obligatorio según corresponda.