



**ESCUELA DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Influencia de la estrategia organizacional en el desempeño  
laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de  
Agricultura Tacna, 2018.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE ACADÉMICO DE:**

**MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Bach. Tatiana Elizabeth Pihuaycho Huanca

Bach. Abrahan Flores Quispe

**ASESOR:**

Dr. Nicolás Calderón Urriola

**SECCIÓN:**

Gestión Pública

**LINÉA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2018**

---

Dr. Luis Asunción López Puycan

Presidente

---

Dr. Edgar Hernán Tejada Vásquez

Secretario

---

Dr. Nicolás Fidel Calderón Urriola

Vocal

## **DEDICATORIA**

A Dios, por habernos permitido llegar hasta este punto para poder lograr nuestros objetivos.

A nuestros familiares por su apoyo y aliento constante.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Director y trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna por su colaboración en el levantamiento de información.

A nuestro Asesor por sus conocimientos brindados y apoyo desinteresado para la realización de nuestro trabajo de investigación.

## DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, **Tatiana Elizabeth Pihuaycho Huanca**, estudiante del Programa Titulación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNIN°00795729, con la tesis titulada: “Influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría compartida con Bach. Abrahan Flores Quispe.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 22 de Setiembre del 2018

  
TATIANA ELIZABETH PIHUAYCHO HUANCA  
DNI N° 00792729

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Abrahan Flores Quispe**, estudiante del Programa Titulación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNIN°00446381, con la tesis titulada: “Influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría compartida con Bach.Tatiana Elizabeth Pihuaycho Huanca.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, 22 de Setiembre del 2018



---

**ABRAHAN FLORES QUISPE**  
DNIN°00446381

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del Jurado, pongo ante ustedes la tesis titulada: Influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018, con la finalidad de Determinar la relación de la estrategia organizacional y el desempeño laboral, en cumplimiento de la normatividad vigente que rige para la obtención de grados y títulos de la Escuela de Posgrado de la universidad Cesar Vallejo.

Lo que pongo a su disposición para los trámites que corresponda.

## ÍNDICE

<b>PÁGINA DEL JURADO</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>DECLARACION DE AUTENTICIDAD</b> .....	v
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vii
<b>ÍNDICE</b> .....	viii
<b>RESUMEN</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>I. INTRODUCCION</b> .....	17
<b>1.1. Realidad problemática</b> .....	17
<b>1.2. Trabajos previos</b> .....	18
1.2.1. Antecedentes a nivel internacional.....	18
1.2.2. Antecedentes a nivel nacional .....	20
1.2.3. Antecedentes a nivel local .....	23
<b>1.3. Teorías relacionadas al tema</b> .....	25
<b>1.3.1. La estrategia organizacional</b> .....	25
1.3.1.1. Definición de estrategia organizacional.....	25
1.3.1.2. Estrategia defensiva .....	28
1.3.1.3. Estrategia exploradora .....	29
1.3.1.4. Estrategia analista .....	30
1.3.1.5. Estrategia reactiva .....	31
<b>1.3.2. El desempeño laboral</b> .....	31
1.3.2.1. Definición de desempeño laboral.....	31
1.3.2.2. Evaluación del desempeño laboral .....	32
<b>1.4. Formulación del problema</b> .....	38
<b>1.4.1. Problema General</b> .....	38

1.4.2. Problemas Específicos.....	38
1.5. Justificación del estudio .....	38
1.5.1. Relevancia social .....	38
1.5.2. Implicancias practicas.....	39
1.5.3. Valor teórico .....	39
1.5.4. Utilidad metodológica.....	39
1.6. Hipótesis.....	39
1.6.1. Hipótesis General.....	39
1.6.2. Hipótesis Específicas .....	40
1.7. Objetivos.....	40
1.7.1. Objetivo General.....	40
1.7.2. Objetivos Específicos .....	40
<b>II. MÉTODO .....</b>	<b>42</b>
2.1. Diseño de investigación .....	42
2.2. Variables y operacionalización.....	43
2.2.1. Variables.....	43
2.2.2. Operacionalización de variables.....	43
2.3. Población y muestra.....	46
2.3.1. Población.....	46
2.3.2. Muestra .....	46
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de instrumentos .....	47
2.4.1. Técnicas de recolección de datos .....	47
2.4.2. Instrumentos de recolección de datos .....	47
2.4.3. Validez de los instrumentos de investigación.....	48
2.4.4. Confiabilidad de los instrumentos de investigación .....	48
2.5. Métodos de análisis de datos .....	49

2.6. Aspectos éticos .....	49
<b>III. RESULTADOS .....</b>	<b>50</b>
<b>3.1. Características de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT).....</b>	<b>50</b>
3.1.1. Edad de los trabajadores .....	50
3.1.2. Sexo de los trabajadores .....	51
3.1.3. Condición laboral de los trabajadores.....	52
3.1.4. Años de servicio de los trabajadores .....	53
3.1.5. Nivel formativo de los trabajadores .....	54
<b>3.2. Estrategia organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Tacna .</b>	<b>55</b>
3.2.1. Estrategia reactiva en la DRAT .....	55
3.2.1.1. Estadísticos de la estrategia reactiva de la DRAT. ....	55
3.2.1.2. Comportamiento organizacional reactivo de la DRAT .....	56
3.2.2. Estrategia defensiva en la DRAT.....	57
3.2.2.1. Estadísticos de la estrategia defensiva de la DRAT. ....	57
3.2.2.2. Comportamiento organizacional defensivo de la DRAT .....	58
3.2.3. Estrategia analista en la DRAT .....	59
3.2.3.1. Estadísticos de la estrategia analista de la DRAT.....	59
3.2.3.2. Comportamiento organizacional analista de la DRAT .....	60
3.2.4. Estrategia exploradora en la DRAT.....	61
3.2.4.1. Estadísticos de la estrategia exploradora de la DRAT. ....	61
3.2.4.2. Comportamiento organizacional explorador de la DRAT .....	62
<b>3.3. Desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT .....</b>	<b>63</b>
3.3.1. Estadísticos del desempeño laboral de los trabajadores .....	63
3.3.2. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT .....	64
<b>3.4. Contraste de hipótesis.....</b>	<b>75</b>
3.4.1. Prueba de normalidad o Test de KolmogorovSmirnov .....	75

3.4.2. Influencia de la estrategia reactiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. ....	77
3.4.3. Influencia de la estrategia defensiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. ....	78
3.4.4. Influencia de la estrategia analista en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. ....	80
3.4.5. Influencia de la estrategia exploradora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. ....	81
<b>IV. DISCUSIÓN</b> .....	<b>83</b>
<b>V. CONCLUSIONES</b> .....	<b>89</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>90</b>
<b>VII. REFERENCIAS</b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>95</b>

## Índice de figuras

Figura 1. Tipología estratégica de Miles y Snow. ....	28
Figura 2. Estratos etarios de los trabajadores de la DRAT .....	50
Figura 3. Sexo de los trabajadores de la DRAT .....	511
Figura 4. Condición laboral de los trabajadores de la DRAT .....	522
Figura 5. Tiempo de servicio de los trabajadores de la DRAT .....	533
Figura 6. Nivel formativo de los trabajadores de la DRAT .....	544
Figura 7. Histograma de puntuación de la estrategia reactiva en la DRAT. ....	555
Figura 8. Tipo de comportamiento de la estrategia reactiva en la DRAT. ....	566
Figura 9. Histograma de puntuación de la estrategia defensiva en la DRAT. ....	577
Figura 10. Tipo de comportamiento de la estrategia defensiva en la DRAT. ....	588
Figura 11. Histograma de puntuación de la estrategia analista en la DRAT. ....	599
Figura 12. Tipo de comportamiento de la estrategia analista en la DRAT. ....	600
Figura 13. Histograma de puntuación de la estrategia exploradora en la DRAT. ....	611
Figura 14. Tipo de comportamiento de la estrategia exploradora en la DRAT. ...	622
Figura 15. Histograma de puntuación del desempeño laboral en la DRAT. ....	633
Figura 16. Nivel de desempeño laboral en la DRAT. ....	644
Figura 17. Nivel de desempeño laboral en la dimensión trabajo en equipo. ....	655
Figura 18. Nivel de desempeño laboral en la dimensión planificación y organización del trabajo. ....	666
Figura 19. Nivel de desempeño laboral en la dimensión nivel de comunicación efectiva. ....	677

Figura 20. Nivel de desempeño laboral en la dimensión manejo de tecnologías de información. ....	688
Figura 21. Nivel de desempeño laboral en la dimensión orientación a la eficiencia. ....	69
Figura 22. Nivel de desempeño laboral en la dimensión aprendizaje institucional. ....	700
Figura 23. Nivel de desempeño laboral en la dimensión visión organizacional. .	711
Figura 24. Nivel de desempeño laboral en la dimensión atención al detalle. ....	722
Figura 25. Nivel de desempeño laboral en la dimensión delegación.....	733
Figura 26. Nivel de desempeño laboral en la dimensión flexibilidad. ....	744
Figura 27. Análisis de normalidad de las variables de estudio .....	766
Figura 28. Diagrama de dispersión de las variables estrategia reactiva y desempeño laboral.....	777
Figura 29. Diagrama de dispersión de las variables estrategia defensiva y desempeño laboral .....	79
Figura 30. Diagrama de dispersión de las variables estrategia analista y desempeño laboral.....	800
Figura 31. Diagrama de dispersión de las variables estrategia exploradora y desempeño laboral .....	822

## Índice de tablas

Tabla 1. Criterios para la evaluación de desempeño laboral.....	33
Tabla 2. Competencias transversales del desempeño laboral. ....	346
Tabla 3. Operacionalización de la variable estrategia organizacional (X) .....	44
Tabla 4. Operacionalización de la variable desempeño laboral (Y).....	45
Tabla 5. Muestra estratificada. ....	47
Tabla 6. Estadísticos de la edad de los trabajadores de la DRAT.....	50
Tabla 7. Estadísticos de tiempo de servicio de trabajadores de la DRAT .....	533
Tabla 8. Nivel formativo de los trabajadores de la DRAT .....	544
Tabla 9. Estadísticos de puntuación de la estrategia reactiva en la DRAT. ....	555
Tabla 10. Estadísticos de puntuación de la estrategia defensiva en la DRAT....	577
Tabla 11. Estadísticos de puntuación de la estrategia analista en la DRAT. ....	5959
Tabla 12. Estadísticos de puntuación de la estrategia exploradora en la DRAT.	611
Tabla 13. Estadísticos de puntuación del desempeño laboral en la DRAT. ....	633
Tabla 14. Correlación de las variables estrategia reactiva y desempeño laboral	777
Tabla 15. Correlación de las variables estrategia defensiva y desempeño laboral .....	7878
Tabla 16. Correlación de las variables estrategia analista y desempeño laboral	800
Tabla 17. Correlación de las variables estrategia exploradora y desempeño laboral .....	811

## RESUMEN

La investigación se realizó en la Dirección Regional de Agricultura Tacna, permitiendo conocer la correlación de las variables de estudio, el objetivo fue determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. La investigación fue aplicada, su alcance fue correlacional, su diseño fue no experimental transversal. La muestra correspondió a 73 trabajadores de la DRAT, a quienes se encuestó y administró un cuestionario validado y confiable. Los resultados determinan que la calificación promedio en la estrategia reactiva fue de 13,4 puntos, determinando una valoración cualitativa moderada. En la estrategia defensiva la calificación promedio fue de 16,5 puntos, determinando una valoración cualitativa moderada. En la estrategia analista la calificación promedio fue de 17,9 puntos, lo que determina una valoración cualitativa fuerte. En la estrategia exploradora la calificación promedio fue de 18 puntos, determinando una valoración cualitativa fuerte. En cuanto al desempeño laboral la calificación promedio fue de 74,7 puntos, determinando una valoración cualitativa alta. Se encontró moderada correlación negativa ( $r=-0,429$ ) entre las variables estrategia reactiva y desempeño laboral, débil correlación positiva ( $r=0,263$ ) entre las variables estrategia defensiva y desempeño laboral, fuerte correlación positiva ( $r=0,625$ ) entre las variables estrategia analista y desempeño laboral y fuerte correlación positiva ( $r=0,647$ ) entre las variables estrategia exploradora y desempeño laboral. Las conclusiones del estudio determinan con una seguridad estadística del 99 %, que la estrategia exploradora es la que influye con más fuerza y de manera positiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Palabras clave: Estrategia organizacional, Desempeño laboral, Estrategia reactiva, Estrategia defensiva, Estrategia analista, Estratega exploradora.

## ABSTRACT

The research was carried out in the Tacna Agriculture Regional Office, allowing to know the correlation of the study variables, the objective was to determine the influence of the organizational strategy on the labor performance of the workers of the Tacna Regional Agriculture Office. The research was applied, its scope was correlational, its design was non-experimental transversal. The sample corresponded to 73 workers of the DRAT, who were interviewed and administered a validated and reliable questionnaire. The results determine that the average rating in the reactive strategy was 13.4 points, determining a moderate qualitative assessment. In the defensive strategy, the average score was 16.5 points, determining a moderate qualitative assessment. In the analyst strategy, the average score was 17.9 points, which determines a strong qualitative assessment. In the exploratory strategy, the average score was 18 points, determining a strong qualitative assessment. In terms of job performance, the average score was 74.7 points, determining a high qualitative assessment. We found a moderate negative correlation ( $r=-0.429$ ) between the variables reactive strategy and work performance, weak positive correlation ( $r= 0.263$ ) between the defensive strategy variables and work performance, strong positive correlation ( $r=0.625$ ) between the analyst strategy variables and labor performance and strong positive correlation ( $r=0.647$ ) between the exploratory strategy and labor performance variables. The conclusions of the study determine with a statistical security of 99%, that the exploratory strategy is the one that influences with more force and in a positive way in the labor performance of the workers of the Regional Direction of Agriculture Tacna.

Keywords: Organizational strategy, Work performance, Reactive strategy, Defensive strategy, Analyst strategy, Exploratory strategist.

## I. INTRODUCCION

### 1.1. Realidad problemática

La Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT) es parte del pliego del Gobierno Regional de Tacna. Según su estructura orgánica está compuesta por 01 órganos de control; 02 órgano de asesoramiento; 01 órganos de apoyo; 05 órganos de línea y 04 órganos desconcentrados. Sus recursos humanos constan de 93 trabajadores nombrados, 07 trabajadores contratados permanentes y 25 trabajadores bajo la modalidad de contrato de administración de servicios (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018).

La DRAT definió su estrategia organizacional la cual se estableció en su Plan Estratégico Institucional 2015-2018. Se propuso como visión ser una “institución del sector agrario con técnicos competitivos en cultivos de agroexportación, que contribuyen al proceso de desarrollo sostenible de la Región Tacna”. Se planteó como misión “organizar, proponer, ejecutar y evaluar la gestión pública regional en materia agraria en base al Plan Estratégico del Sector Agrario articulado al Plan de Desarrollo Regional Concertado; competencias exclusivas, compartidas y delegadas; en el marco de las políticas nacionales, sectoriales y regionales; para contribuir al desarrollo sostenible de la Región Tacna”. Y como objetivo general institucional se propuso “impulsar, articular y mejorar la gestión pública regional que contribuya al desarrollo sostenible acorde a las políticas nacionales y regionales”.

En las organizaciones la implementación de la estrategia tiene un efecto transversal, porque afecta a todos los componentes estructurales, y tiene un efecto horizontal, porque implica cambios y adaptaciones a nivel de las diversas áreas y equipos de trabajo.

Los servidores públicos son los que dan vida a las instituciones públicas, son la piedra angular de su dinámica y los responsables de aplicar la estrategia en todos los niveles y las áreas de la institución. Para que la

organización tenga una actuación competitiva, el desempeño de los trabajadores debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2009).

En organizaciones con estrategias exploradoras se busca ampliar el campo de acción, generar nuevos servicios y nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades sociales, son organizaciones que requieren un alto uso intensivo de factor trabajo (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009), por lo que son exigentes en el desempeño laboral de sus colaboradores. Por el contrario, las organizaciones con estrategias defensivas no buscan generar nuevas oportunidades ni desarrollar nuevos servicios, tienen un dominio estrecho y controlan pequeños segmentos de usuarios en sus sectores de servicio, buscan la estabilidad orientándose a mejorar y lograr la eficiencia de sus procesos (Castro, 2010), por lo que no son exigentes en el uso de factor trabajo.

En la actualidad, las características de las organizaciones públicas son a mejorar su desempeño institucional, lo cual obliga a implementar estrategias que mejoren su servicio social, esto implica desarrollar en su fuerza de trabajo competencias para mejorar su desempeño laboral.

En ese sentido, la DRAT debe aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas con que cuenta la organización, para desarrollar una estrategia que le permita elevar el desempeño laboral de los trabajadores. Pero la DRAT carece de un marco de referencia en cual debe basarse para tomar decisiones de que estrategia implementar y que efectos se tendrán.

Debido a esta situación se vuelve imperativo analizar los tipos de estrategias que desarrollará Dirección Regional de Agricultura Tacna y el efecto que estas tienen en el desempeño laboral de los trabajadores.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Antecedentes a nivel internacional**

Chiang y San Martín (2015) analizaron la Satisfacción y el Desempeño Laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano en Chile.

El alcance de la investigación fue correlacional, el diseño fue no experimental transversal. Mediante la encuesta administraron un cuestionario estructurado a 259 trabajadores municipales. El reporte de las conclusiones establece que los niveles de percepción obtenidos sobre el desempeño laboral en los funcionarios de la muestra están sobre la media (6, en una escala que va del 0 al 10), es decir, no existen niveles bajos de desempeño. Ambos géneros coinciden en que se preocupan por mantener relaciones interpersonales que alimenten un grato ambiente laboral junto a sus compañeros de trabajo y en tener menor conocimiento respecto al reglamento de higiene y seguridad, y manual de procedimientos. Así mismo, se encontró correlación significativa entre la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano.

Cepeda, Palacio y Salinas (2009) analizaron la influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la pequeña empresa de Chile. El estudio fue correlacional, mediante la encuesta administraron un cuestionario vía correo electrónico a 779 directivos de organizaciones empresariales. Una de las conclusiones arribadas es la relación de la estrategia y éxito competitivo, con un valor de  $r=+0,35$  puntos, que exige contar con acciones coherentes y planificadas para competir en el mercado y así ejercer una influencia positiva en el éxito competitivo; de igual se comprobó la influencia ( $r=+0,32$ ) del liderazgo creativo sobre el éxito competitivo. También se observó que ciertos liderazgos tienen influencia sobre el tipo de estrategia que la organización establece para competir. Esto ocurre en el caso del tipo crear ( $r=+0,233$ ), del tipo control ( $r=+0,318$ ) y del tipo competir ( $r=+0,243$ ), sin embargo, para el caso del tipo colaborar la correlación con el tipo de estrategia fue cercana a cero. Por ello, es importante que las organizaciones empresariales conozcan el tipo de liderazgo que posee su dueño o líder.

Camisón, Garrigós y Palacios (2007) estudiaron las estrategias competitivas y el desempeño empresarial comparando los modelos de

Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero Español. El alcance de la investigación fue correlacional, utilizando la encuesta administraron un cuestionario vía correo electrónico a 189 responsables de organizaciones empresariales segmentadas en medianas, pequeñas y microempresas; se obtiene la validez y fiabilidad de las tipologías de Miles-Snow. La clasificación tipológica de Miles y Snow (1978) revalida la heterogeneidad de comportamientos estratégicos dentro de la industria hotelera española. El aspecto más observado es el analizador (44,4 %), seguido por el defensor (27,1 %) y el prospectivo (19,4 %); únicamente un 9 % de organizaciones se consideran también se corrobora la aplicabilidad del modelo de Robinson y Pearce para clasificar las posiciones competitivas en el sector hotelero español. Se comprueba la organización de los competidores alrededor de cuatro opciones, denominadas estrategia de eficiencia (23,2 %), estrategia de servicio y alto precio (41,7 %), estrategia de innovación (10,9 %) y estrategia de imagen de marca e influencia en el canal de comercialización (24,6 %).

#### 1.2.2. Antecedentes a nivel nacional

Villacorta (2013) estudio el plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad de Nuevo Chimbote. El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental de corte transversal. Para recolectar la información utilizó la encuesta y la entrevista. La administración del cuestionario fue a una muestra compuesta por 40 administrativos nombrados y 25 contratados. Las conclusiones establecen que se encontró que la Municipalidad distrital de Nuevo Chimbote no tiene un plan estratégico que le permita orientar adecuadamente su gestión, motivo por el cual el personal desconoce que es un plan estratégico. El diagnóstico determinó que las amenazas y debilidades son mayores que las fortalezas y oportunidades. Se observó que la institución no cuenta con personal calificado para que se desempeñe eficazmente y eficientemente en las diferentes áreas, así mismo el personal no planifica, no organiza no coordina y no controla los procesos de gestión.

También se identificó que la institución no cuenta con información confiable, lo cual no permite asignar metas de aplicación de gastos y recaudación de ingresos en los ejercicios presupuestales. Finalmente se observó que el personal no trabaja en equipo, no comparten los mismos valores y no existe la difusión de sus roles.

Chayña (2017) analizó las relaciones públicas interna y el desempeño laboral en la división de orden y seguridad de la policía nacional del Perú de Juliaca. 2017. El tipo de investigación fue básico, transaccional y cuantitativo. Su diseño fue no experimental de alcance correlacional. Mediante la encuesta administró un cuestionario validado y confiable a una muestra compuesta por 55 efectivos, de los cuales 3 son oficiales y 52 son sub oficiales de la PNP de Juliaca. El reporte de las conclusiones establece que existe asociación positiva muy fuerte con un coeficiente de 0,953 y una significancia bilateral de 0,001 entre las variables Relaciones Públicas Interna y Desempeño Laboral de los policías oficiales y sub oficiales de la División de Orden y Seguridad de la Policía Nacional del Perú de Juliaca. Se encontró que la comunicación interna influye aproximadamente en 90 % en los niveles de desempeño laboral de los policías. Respecto a las características de la variable Desempeño Laboral con sus dimensiones, competencias personal y tecnológica, competencias metodológicas y competencias sociales, los resultados muestran que el 67,3 % de policías tienen un desempeño laboral bueno, en tanto el 27,3 % muestran un desempeño laboral muy bueno, sin embargo, existe un 5,5 % de policías con desempeño laboral regular. Asimismo, se ha determinado que la relación entre la comunicación descendente y el desempeño laboral es fuerte, con un valor de 0,759, y una significancia bilateral de 0,048. En tanto, que la dimensión, comunicación ascendente, dimensión de la variable comunicación interna, con la variable desempeño laboral, se establece un coeficiente de correlación fuerte de 0,775, y una significancia bilateral de 0,041. Asimismo, comunicación lateral, tiene

una correlación fuerte, con un valor de 0,775, y una significancia bilateral de 0,041.

Ayuque y Huamani (2016) estudiaron la relación del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huancavelica – 2014. El tipo de investigación fue aplicada, siendo su nivel correlacional. El diseño fue no experimental. Usando la técnica de la encuesta administraron un cuestionario a una muestra de 85 trabajadores administrativos. Determinaron que el Clima Organizacional se relaciona directamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores, con un valor de  $r = 34,1 \%$  que es una relación directa débil; que las relaciones interpersonales se relacionan directamente con el Desempeño Laboral en una proporción del 26,70 % que viene a ser una relación directa débil. Igualmente, el sentido de pertenencia se relaciona estrechamente con el Desempeño Laboral en una proporción del 37,10 % que viene a ser también una relación directa débil.; asimismo, la disponibilidad de recursos se relaciona directamente con el Desempeño Laboral con un valor de 11,60 % que viene a ser una relación directa muy débil.

Bardales (2016) analizó el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015. El alcance del estudio fue correlacional. La muestra estuvo compuesta por 73 trabajadores, a quienes se encuestó a través de un cuestionario validado y confiable. El reporte de las conclusiones establece que existe relación directa y significativa del desempeño laboral y el clima organizacional, de acuerdo al coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0,511$  y un valor  $p$  de 0,030. El nivel de desempeño en la Unidad de Gestión Educativa Local - Mariscal Cáceres - Juanjui en el año 2015 es evaluada por el 38,4 % de los encuestados como regular.

Chuquitucto (2014) estudió la relación clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de

pueblo nuevo, provincia de Chepén, La Libertad. El tipo de investigación fue correlacional, haciendo uso de la encuesta administro un cuestionario a una muestra de 81 trabajadores municipales. El reporte de las conclusiones establece que se comprueba a través de la prueba chi cuadrado, que el clima organizacional si influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo. Así mismo se observó que el desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la existencia de un clima de tipo autoritario, ya que impide la aportación de nuevas ideas y los cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.

### 1.2.3. Antecedentes a nivel local

Bueno (2018) analizo la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores del banco de la Nación. La investigación fue relacional descriptivo no experimental, la muestra fue de 40 trabajadores a quienes se encuesta administrándoles un cuestionario. Las conclusiones afirman que se determinó estadísticamente con un margen de error del 5 % que la atención emocional, la claridad emocional, la reparación emocional se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna. Por tanto, con un margen de error del 5 %, la inteligencia emocional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores del Banco de la Nación Tacna, 2017.

Ríos (2017) analizó el trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital Alto de la Alianza, en el año 2015. La investigación fue aplicada su alcance fue descriptivo correlacional, y su diseño no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos utilizó la encuesta, el instrumento fue un cuestionario que se administró a una muestra de 88 trabajadores administrativos. Las conclusiones establecen que el trabajo en equipo influye significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores ( $p=0,002$ ). Se encontró que el desempeño laboral es adecuado con una

media de 52,10 puntos. 59 personas de las 88 encuestadas (67 %) señalan que su desempeño laboral es adecuado y 28 personas (32 %) indican que es regular. El desempeño laboral fue medido a través de 4 indicadores donde la media de satisfacción del usuario fue de 3,52, se considera que existe un nivel regular de satisfacción de parte de los usuarios por la eficiencia en la labor edil; labor en el área 3,49, se considera que existe un nivel regular de eficiencia y productividad en la tareas encargadas; logros laborales 3.55, se considera que existe un nivel regular de los logros o éxitos afines al desempeño de sus funciones; crecimiento personal 3,34 se considera que existe un nivel regular de apoyo de la entidad que impulse la mejora o crecimiento personal.

Huacac (2014) analizo la inteligencia emocional y el desempeño laboral en la empresa de generación eléctrica del sur, periodo 2011-2013. El estudio fue descriptivo correlacional, su diseño fue no experimental transversal. La recolección de datos fue mediante la encuesta, el instrumento fue el cuestionario. La muestra correspondió a 60 trabajadores de EGESUR. Las conclusiones afirman que la inteligencia emocional es directamente proporcional con el desempeño laboral. Por indicadores, el autoconocimiento, la autorregulación. La motivación y las habilidades sociales están relacionadas con el desempeño laboral. Sin embargo, no se encontró que la empatía esté relacionada con el desempeño laboral.

Salinas (2012) estudio las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa de Tacna, en el año 2011. La investigación fue aplicada, de alcance descriptivo correlacional, y de diseño no experimental de corte transversal. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta, el instrumento fue un cuestionario que se administró a una muestra de 108 trabajadores administrativos. Las conclusiones establecen que no existe influencia significativa de las habilidades gerenciales de los funcionarios en el desempeño laboral de los

trabajadores. Se encontró que las habilidades gerenciales de los funcionarios de la MDCGAL son adecuadas; siendo la Gerencia de Secretaría General y Gerencia de Administración Tributaria, las más destacadas. Con respecto al desempeño laboral del personal administrativo, se concluye que es muy adecuado respecto a cumplir con las tareas encomendadas. Se observó que existe una relación directa pero no significativa entre los indicadores de las habilidades gerenciales sobre los indicadores del desempeño laboral de la Municipalidad Distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa" de Tacna.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. La estrategia organizacional**

##### **1.3.1.1. Definición de estrategia organizacional**

Prieto (2011) sostiene que no existe consenso sobre la definición del término estrategia organizacional, sin embargo, la define en los siguientes términos, " la estrategia organizacional es el conjunto de directrices y reglas de decisión que permiten el crecimiento ordenado y estable" (p.14).

Para Chiavenato (2009) la estrategia organizacional es el comportamiento de la organización ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus actividades.

Chiavenato ( 2009) manifiesta que la estrategia debe funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos y debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos los colaboradores. Debe tener amplia difusión para que sirva como hilo conductor de la acción organizacional.

García (1994) afirma que el concepto de estrategia implica dos orientaciones. La primera, que agrupa a todos aquellos

planteamientos que marcan una clara orientación para las decisiones y acciones; es decir, la dirección estratégica de la organización en la que se actúa orientando a los hombres en sus comportamientos y acciones, y a la institución, en su diseño, a un determinado posicionamiento de futuro. Y a partir de ahí se diseña todo el proceso de dirección y gestión de la organización. La segunda, que se refiere a un conjunto de medidas planificadas racionalmente con el fin de pasar del presente al futuro; es decir, la planificación estratégica que se interpreta como los instrumentos básicos para realizar los cálculos socioeconómicos que permitan su evaluación.

En ese sentido, la estrategia organizacional será un planteamiento que corresponde a una orientación cuyo cálculo parte del futuro para valorar el presente y sus posibles alternativas. Por ello, toda orientación estratégica de la organización conlleva un cambio radical en la forma de pensar, en la forma de diseñar y calcular la actuación social y económica y en las técnicas de dirección y gestión de la organización (García, 1994).

Un concepto más genérico de estrategia organizacional es el que plantean Johnson y Scholes, quienes afirman:

La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados (clientes o usuarios) y cumplir las expectativas de los accionistas o directivos. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué servicio o negocios se compete, delimitan el entorno específico de la organización y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue

adaptar la organización a su entorno. (Johnson y Scholes, 1993, citados en Castro, 2010, p.249).

Existen diversas estrategias aplicadas en las organizaciones, entre estas se tiene las estrategias ofensivas, basadas en intentos de ganar o mantener competitividad mejorando las capacidades de la organización; estrategias defensivas, que son intentos de ganar o mantener competitividad minimizando los puntos débiles de la organización, y estrategias neutrales, aquellas que no implican ninguna de las dos posibilidades anteriores (Moori, Yoguel, Milesi, & Gutiérrez, 2004). Otras estrategias son la de expansión, estrategias competitivas y estrategias del producto-servicio: estandarización vs adaptación (Fernández, Peña, & Hernández, 2008). Por su lado, Castro (2010) clasifica las estrategias competitivas identificando las de Miles y Snow en exploradoras, defensivas, analizadoras y reactivas; otras estrategias son las de Miller, Mintzberg y Kotler en líder, retador, seguidor y especialista.

Cepeda, Palacio y Salinas (2009) señalan que una de las tipologías que más resonancia ha alcanzado y que mejor aceptación tiene a la hora de explicar la estrategia que adopta una organización, es la tipología estratégica de Miles y Snow. El fundamento de este tipo de estrategias está en relación a como las organizaciones de éxito, han desarrollado su orientación estratégica en función a su entorno (Castro, 2010).

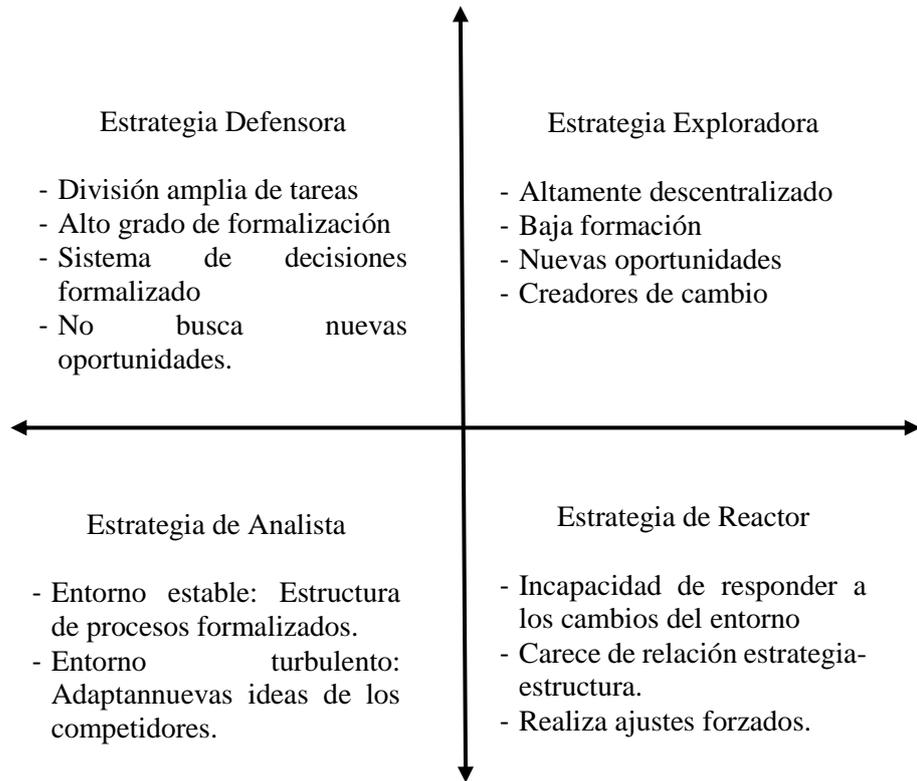


Figura 1. Tipología estratégica de Miles y Snow.

Fuente: Cepeda, Palacio y Salinas (2009).

### 1.3.1.2. Estrategia defensiva

Una organización con estrategia defensiva está orientada a mejorar y lograr la eficiencia de todos sus procesos. La principal característica que busca este tipo de estrategia es la estabilidad. Son organizaciones que se encuentran en un área específica, buscan obtener una porción determinada de usuarios, manteniéndose sin mayores variaciones en éste. Su porción de servicio-usuario es reducido y conocido, se caracterizan por tener estructuras con un alto grado de formalización, donde las decisiones se toman de forma centralizada (Miles & Snow, 1978, citados en Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Las organizaciones defensivas poseen un dominio estrecho y controlan pequeños segmentos de usuarios en sus sectores de

servicio (Castro, 2010). Por esta característica buscan evitar el ingreso de nuevas organizaciones en el sector que controlan.

Las organizaciones con estrategia defensiva deberían ser capaces de mantener, en el tiempo, una parte del nicho social al que sirven, la cual será difícil de penetrar por otros competidores. Estas organizaciones tienden igualmente a ignorar las señales del mercado de usuarios, esto las lleva a no aventurarse en la generación de nuevas oportunidades, nuevos productos o servicios.

#### 1.3.1.3. Estrategia exploradora

La estrategia exploradora es caracteriza de organizaciones que buscan continuamente nuevas oportunidades de servicio, buscan el desarrollo de nuevos productos o servicios, son las que se adaptan a los cambios y las fuerzas del entorno para sacarles el mejor provecho (Castro, 2010).

Este tipo de organizaciones poseen un modelo contrario a la estrategia defensora. A diferencia de ésta, la estrategia exploradora busca la generación de nuevos servicios y nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades sociales.

El dominio o campo de acción de las organizaciones exploradoras es amplio y en continuo estado de desarrollo, son buscadores de nichos sociales emergentes, se caracterizan por el dinamismo que impregnan en el servicio, producto de la búsqueda constante de nuevas oportunidades. Las organizaciones exploradoras son creadoras de cambio en sus respectivos sectores, esto hace que requieran de una mayor flexibilidad con respecto, por ejemplo, a las tecnologías que implementan (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

La continua búsqueda de oportunidades y nuevos productos-servicios, hace que las organizaciones con estrategias

exploradoras corran mayor riesgo, producto de un alto uso de sus recursos humanos y recursos físicos tecnológicos.

#### 1.3.1.4. Estrategia analista

Las organizaciones con estrategia de analista se caracterizan por estar entre las dos estrategias anteriores, es una combinación única entre la estrategia defensora y la exploradora, ya que combina las fuerzas de ambas en un único sistema. Una verdadera organización con estrategia de analista, es la que intenta minimizar los riesgos mientras maximiza las oportunidades por obtener resultados positivos (Castro, 2010).

Las organizaciones con este tipo de estrategia, buscan desarrollar nuevos productos o servicios para ampliar su cobertura social, pero solo en aquellos sectores donde ya han sido probados y en donde es conocido su éxito o estabilidad. La imitación de servicios novedosos forma parte de las características de la estrategia analista, pero solo de aquellos servicios implementados por organizaciones líderes que ya hayan sido probados por organizaciones exploradoras. Al mismo tiempo, siguiendo las características de la estrategia defensora, mantienen un estable grupo de servicios y usuarios. El éxito de esta estrategia radica en seguir eficientemente los cambios o innovaciones del sector y mantener un grupo estable de servicios (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

Producto de esta dualidad, las organizaciones con este tipo de estrategias operan de acuerdo a los cambios o movimientos que se den en el entorno. Con un entorno estable, las organizaciones se caracterizan por estructuras y procesos formalizados. Con un entorno cambiante o inestable, las organizaciones buscan desarrollar nuevas oportunidades de servicio.

#### 1.3.1.5. Estrategia reactiva

Las organizaciones con este tipo de estrategia son incapaces de responder a los cambios del entorno en forma eficaz, exhiben un patrón de ajustes constantes a los cambios provenientes del entorno, por lo cual, son organizaciones inconsistentes e inestables, no tienen una relación estrategia–estructura adecuada y se ven forzados a cambiar o realizar ajustes únicamente por presiones del sector.

Este tipo de estrategia supone un patrón disfuncional, ya que las organizaciones no siguen una estrategia conscientemente y su rendimiento es inferior al de los tipos anteriores: defensora, exploradora y analista (Castro, 2010).

Son tres las razones por las cuales una organización se convierte en reactor. Primero, porque los directivos o líderes no tienen muy clara la forma de establecer y gestionar la estrategia de la organización. Segundo, la estructura de la organización no tiene los procesos adecuados respecto de la estrategia elegida. (Cepeda, Palacio, & Salinas, 2009).

### 1.3.2. El desempeño laboral

#### 1.3.2.1. Definición de desempeño laboral

El desempeño laboral hace referencia al rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Morales, 2009); es decir, que cumple las condiciones necesarias para el trabajo.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias,

sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la organización (Morales, 2009).

En un sentido amplio son las personas, los trabajadores los que dan vida a las organizaciones y por lo tanto, son la piedra angular de su dinámica. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño laboral apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento (Chiavenato, 2009).

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan (Chiavenato, 2009).

#### 1.3.2.2. Evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2009) define la evaluación del desempeño laboral:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es

un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (p.245).

En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo (Morales, 2009).

La evaluación del desempeño laboral es una técnica o proceso por medio del cual se valora o mide de forma sistemática el rendimiento global y el comportamiento laboral del trabajador en función de su cargo; con la finalidad de retroalimentar su desempeño (Ganga, Fernández, & Araya, 2009)

. “El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización, pero, en general, se ubica entre cinco y diez factores” (Chiavenato, 2009, p.253). La tabla 1 muestra los criterios que las organizaciones suelen utilizar para la evaluación.

Tabla 1. Criterios para la evaluación de desempeño laboral

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad del trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de subterfugios
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipamiento
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato (2009. p.254)

La revisión bibliográfica permitió identificar estudios donde se utilizó diversas combinaciones de factores para evaluar el desempeño laboral. Chiang y San Martín (2015) utilizaron seis

factores de evaluación los cuales fueron: Nivel de conocimiento sobre la descripción del cargo, desempeño en la función, conocimiento de la institución, proactividad e innovación, relaciones interpersonales y productividad. Bardales (2016) utilizó cuatro factores siendo estos: capacidades referidas al puesto, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de las funciones y relaciones interpersonales. Rodríguez (2017) utilizó tres factores los cuales son: cumplimiento de funciones, resultado laboral y mejora de la atención. Ayuque y Huamani (2016) utilizó tres factores que son: producción, calidad y responsabilidad. Valverde (2017) utilizó tres factores que son: competencia personal y tecnología, competencia metodológica y competencia social. Chuquitucto (2014) utilizó siete factores los cuales son: trabajo en equipo, innovación, satisfacción, eficiencia, crecimiento laboral, productividad y calidad.

Esta evidencia confirma la heterogeneidad de factores que se utilizan para evaluar el desempeño laboral. Como bien indico Chiavenato (2009), los factores de evaluación dependiera de los intereses de cada organización.

Estévez (2004) indica que las competencias deben reunir tres elementos para que sea integral en un trabajador: Básicas, Genéricas, Técnicas o específicas

Por su parte Vela (2004, p.90) clasifica las competencias en: Competencias técnicas, Competencias claves o directivas

De acuerdo con el enfoque de las competencias Ganga, Fernández y Araya (2009) diseñaron un instrumento para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos, la cual comprende diez competencias claves que son:

1. Trabajo en equipo: El trabajador es capaz de desarrollar la disposición para cooperar con otros y apoyar activamente

decisiones grupales, sacrificando intereses propios a favor del grupo.

2. Planificación y organización del trabajo: El trabajador es capaz de determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. Desarrollar capacidades para preparar adecuadamente el trabajo y asignar eficientemente tareas y recursos.
3. Comunicación efectiva: El trabajador es capaz de escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo y para coordinar acciones.
4. Manejo de tecnologías de información: El trabajador es capaz de operar las herramientas tecnológicas de información y comunicación requerida para el desempeño de sus funciones, facilitando el aprendizaje de éstas en los integrantes de su equipo.
5. Orientación a la eficiencia: El trabajador es capaz de lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.
6. Aprendizaje institucional: El trabajador es capaz de entender el proceso de capacitación permanente de él mismo y de sus colegas, como una herramienta necesaria, para la actualización y perfeccionamiento en torno a desafíos y/o temáticas.
7. Visión organizacional: El trabajador es capaz de hacer contribuciones al desarrollo estratégico de la organización.

8. Atención al usuario: El trabajador es capaz de enfocarse en un estilo de trabajo cuidadoso, perseverante, fiable y perfeccionista.
9. Delegación: El trabajador es capaz de asignar tareas a un subalterno.
10. Flexibilidad: El trabajador es capaz de adaptarse a situaciones nuevas o imprevistas, tolerando la incertidumbre y el cambio. Apertura para nuevas perspectivas y métodos.

El detalle de estas competencias transversales con su correspondiente definición y los respectivos criterios de desempeño se presentan en tabla 2.

Tabla 2. Competencias transversales del desempeño laboral.

Nombre de la competencia	Definición (es capaz de)	Criterios de desempeño
Trabajo en equipo	Desarrollar la disposición para cooperar con otros y apoyar activamente decisiones grupales, sacrificando intereses propios a favor del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar y propiciar actividades para el cumplimiento de los desafíos institucionales.</li> <li>Realizar acciones para propiciar un ambiente adecuado de comunicación y confianza.</li> <li>Liderar estos grupos y guiarlos para conseguir los objetivos concordados.</li> <li>Ayudar a los compañeros que presentan falencias en su trabajo.</li> <li>Apoyar las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.</li> <li>Subordinar sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.</li> <li>Participar activamente en las reuniones de trabajo.</li> <li>Cooperar fácilmente con los demás.</li> <li>Planificar eficazmente, en forma objetiva el tiempo y los recursos.</li> </ul>
Planificación y organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.</li> <li>Desarrollar capacidades para preparar adecuadamente el trabajo y asignar eficientemente tareas y recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer líneas de acción claras, enfocando planes de acción a objetivos.</li> <li>Efectuar Planificación estratégica en concordancia con las políticas institucionales.</li> <li>Diseñar con anterioridad los planes de acción.</li> <li>Diseñar, reestructurar y socializar procedimientos internos.</li> <li>Potenciar modelos de supervisión, que incluyan levantamiento de información diagnóstica</li> <li>Cumplir la misión, objetivos y metas establecidas para el período.</li> <li>Claridad en la expresión de sus opiniones y puntos de vista.</li> </ul>
Comunicación efectiva	Escuchar y de expresarse de manera clara y directa. Implica la disposición a ponerse en el lugar del otro, habilidad para transmitir ideas y estados de ánimo y para coordinar acciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escuchar con empatía a las personas con las que se relaciona.</li> <li>Poseer una actitud asertiva en su comunicación horizontal y vertical.</li> <li>Establecer comunicaciones fluidas y efectivas dentro del equipo y con otras áreas.</li> <li>Ser específico en sus peticiones y en las condiciones de satisfacción de las mismas.</li> <li>Mantener una política de puertas abiertas.</li> </ul>

Nombre de la competencia	Definición (es capaz de)	Criterios de desempeño
Manejo de tecnologías de información	Operar las herramientas tecnológicas de información y comunicación requerida para el desempeño de sus funciones, facilitando el aprendizaje de éstas en los integrantes de su equipo.	Favorecer el desarrollo de la comunicación generando espacios de encuentro con personal dependiente. Sostener buenas y fluidas relaciones con el personal. Sostener buenas y fluidas relaciones con los compañeros de trabajo. Identificar los malentendidos en su comunicación y corregirlos oportunamente.  Ocupar la ofimática Establecer comunicación a través de correos electrónicos. Navegar por Internet. Promover el uso de TIC en los integrantes de su equipo.
Orientación a la eficiencia	Lograr los resultados esperados haciendo un uso racional de los recursos disponibles materiales y no materiales, buscando minimizar los errores y desperdicios.	Es cuidadoso con los materiales, herramientas, equipos e instalaciones utilizados. Realiza sus tareas dentro de los estándares de calidad establecidos. Realiza sus tareas dentro de los plazos asignados. Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas. Posee una clara orientación a los resultados.
Aprendizaje institucional	Entender el proceso de capacitación permanente de él mismo y de sus colegas, como una herramienta necesaria, para la actualización y perfeccionamiento en torno a desafíos y/o temáticas.	Establecer las necesidades de formación y capacitación de acuerdo a los desafíos Promover la capacitación para el mejor desempeño de las funciones. Poseer conocimiento de las acciones y procesos emprendidos en esta materia. Retroalimentar a los funcionarios sobre el resultado de estas acciones
Visión organizacional	Hacer contribuciones al desarrollo estratégico de la organización	Anticipar situaciones y escenarios que puedan afectar su tarea. Anticipar situaciones que puedan afectar a la organización. Identificar amenazas o situaciones problemáticas con tiempo suficiente para reaccionar. Detectar tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en su tarea
Atención al detalle	Enfocarse en un estilo de trabajo cuidadoso, perseverante, fiable y perfeccionista.	Revisar las tareas para asegurarse de los buenos resultados Buscar la precisión en el trabajo. Realizar las tareas con minuciosidad Manejar eficazmente la información detallada Delegar tareas, procurando una adecuada distribución de las funciones
Delegación	Asignar tareas a un subalterno	Asignar tareas a la persona que tenga las competencias Encargar nuevas tareas a otros. Otorgar poderes de decisión a otros. Confiar en el equipo de trabajo. Entregar facultades para que los colaboradores puedan representarlo.
Flexibilidad	Adaptarse a situaciones nuevas o imprevistas, tolerando la incertidumbre y el cambio. Apertura para nuevas perspectivas y métodos	Modificar la conducta cuando ésta no es lo suficientemente efectiva. Adaptar la planificación a las necesidades de la institución. Aceptar ideas contrarias a las suyas. Aplicar nuevas prácticas o procedimientos, en caso de ser necesario

Fuente: Ganga, Fernández y Araya (2009).

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema General**

¿Influye la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

### **1.4.2. Problemas Específicos**

¿Influye la estrategia reactiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

¿Influye la estrategia defensiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

¿Influye la estrategia analista en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

¿Influye la estrategia exploradora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **1.5.1. Relevancia social**

Los beneficiarios directos de la investigación son todo el personal de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, la cual está conformada por 125 servidores públicos (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018). Esta institución podrá acceder a información relevante que le servirá para la toma de decisiones organizacionales, puesto que podrá conocer el tipo de estrategia que se viene desarrollando en la organización y como este factor incide en el desempeño laboral de sus trabajadores. Los beneficiarios indirectos son todas las instituciones orgánicas que son componentes del Gobierno Regional de Tacna, así como otras instituciones de servicio público, tanto a nivel estatal como a nivel municipal. Todas estas organizaciones, podrán conocer información de primera mano, de cómo la estrategia y el servicio público

se desenvuelven en una institución pública que brinda servicios a los ciudadanos de Tacna, específicamente, a las personas ligados al sector agropecuario de Tacna.

### **1.5.2. Implicancias practicas**

La investigación tiene una implicancia eminentemente práctica, porque ofrece un análisis expost de los efectos que tiene la estrategia organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura de Tacna. Esta información es relevante para la identificación de fortalezas y debilidades de la institución, de modo que servirá para el diseño de planes de acción que busquen mejorar el desempeño institucional, con lo cual se perfeccione el servicio a los usuarios del sector agropecuario de Tacna.

### **1.5.3. Valor teórico**

La investigación llena un vacío de conocimiento acerca de la relación estrategia organizacional y desempeño laboral en organizaciones públicas. Se espera que los resultados y las conclusiones a las que llegue la investigación, aporten evidencia empírica de la influencia de los tipos de estrategia organizacional en el desempeño de los servidores públicos. La investigación también servirá para generar nuevas líneas de investigación en este campo.

### **1.5.4. Utilidad metodológica**

A nivel de la variable estrategia se elaborar un instrumento que ayude a identificar el tipo de estrategia que desarrolla una organización. Este instrumento correctamente validado y confiable, servirá para su aplicación a casos similares en la región Tacna y el Perú.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis General**

La estrategia organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

### **1.6.2. Hipótesis Específicas**

La estrategia reactiva influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

La estrategia defensiva influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

La estrategia analista influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

La estrategia exploradora influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

Identificar la influencia de la estrategia reactiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Verificar la influencia de la estrategia defensiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Corroborar la influencia de la estrategia analista en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

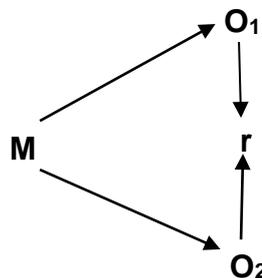
Comprobar la influencia de la estrategia exploradora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

## II. MÉTODO

### 2.1. Diseño de investigación

El propósito de la investigación es solucionar un problema por ello la investigación es aplicada. Así mismo, la investigación busca determinar la influencia de dos variables, una independiente sobre otra dependiente, por ello el alcance de la investigación es correlacional (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

Según la interferencia del investigador, el estudio será no experimental debido a que no se manipulará o controlará ninguna de las variables independientes del estudio. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2010) sostienen, “es un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que solo se observan situaciones ya existentes, no provocados intencionalmente en la investigación por quien la realiza” (p.205). Gráficamente se denota:



Dónde:

M = Muestra de estudio

O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1 Gestión del recurso humano

O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2 Desempeño Laboral

r = Correlación entre variables.

Así mismo, de acuerdo con el periodo que se capta la información, la investigación es transeccional correlacional causal retrospectiva, ya que

recolectara información de sucesos que ya ocurrieron. En cuanto a la evolución del fenómeno de estudio, la investigación será transversal, debido a que solo se medirá una sola vez las variables de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

## **2.2. Variables y operacionalización**

### 2.2.1. Variables

Variable independiente (X): Estrategia organizacional

Variable dependiente (Y): Desempeño laboral

Relación funcional:  $Y=f(X)$

### 2.2.2. Operacionalización de variables

La operacionalización de variables implica pasar de un concepto teórico que se ha planteado y definido en la investigación, el cual es generalmente muy difícil de medirlo directamente en la realidad, hasta un concepto empírico transformado por el investigador para poderlo medir en la realidad social (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). De acuerdo con este criterio, se ha operacionalizado las variables estrategia organizacional y desempeño laboral, las matrices por variable se presentan a continuación.

Tabla 3. Operacionalización de la variable estrategia organizacional (X)

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Estrategia organizacional	Es el comportamiento de la organización ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus actividades (Chiavenato, 2009).	La estrategia organizacional comprende la estrategia reactiva, defensiva, analista y exploradora.	Estrategia reactiva	Presiones del entorno social	Ordinal  Categorías: Escala likert de 5 niveles.  1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo
				Presiones del entorno institucional	
				Estabilidad estrategia y estructura	
				Claridad de gestión de la estrategia	
				Sostener la estrategia	
			Estrategia defensiva	Eficiencia en los procesos	
				Estabilidad	
				Decisión centralizada	
				Control de pequeños segmentos	
				No desarrolla servicios	
			Estrategia analista	Nuevos servicios probados	
				Imitación de organizaciones líderes	
				Estable grupo de servicios	
				Cambios o innovaciones del sector	
				Dualidad de acción	
			Estrategia exploradora	Búsqueda de nuevas oportunidades	
				Desarrollo de novedosos servicios	
				Promoción de nichos emergentes	
				Creadores de cambio	
				Intenso uso de recursos	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Operacionalización de la variable desempeño laboral (Y)

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Desempeño laboral	Hace referencia al rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Morales, 2009)	El desempeño laboral en función a las competencias comprende el trabajo en equipo, la planificación y organización del trabajo, la comunicación efectiva, el manejo de TICs, la orientación a la eficiencia, el aprendizaje institucional, la visión organizacional, la atención al detalle, la delegación y la flexibilidad.	Trabajo en equipo	Apoyo a las decisiones grupales	Ordinal  Categorías: Escala likert de 5 niveles.  1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo
				Subordinar sus propios objetivos	
			Planificación y organización del trabajo	Planificación eficaz del trabajo	
				Diseñar planes de acción.	
			Comunicación efectiva	Comunicaciones fluidas y efectiva	
				Identificación y corrección de malentendidos	
			Manejo de tecnologías de información	Ocupar la ofimática	
				Promover el uso de TIC	
			Orientación a la eficiencia	Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia	
				Orientación a los resultados.	
			Aprendizaje institucional	Promover la capacitación	
				Retroalimentar experiencias	
			Visión organizacional	Anticipar situaciones	
				Detectar tempranamente oportunidades	
			Atención al detalle	Revisar las tareas	
				Precisión en el trabajo.	
Delegación	Encargar tareas				
	Otorgar poderes de decisión				
Flexibilidad	Modificar la conducta				
	Aplicar nuevas prácticas o procedimientos				

Fuente: Ganga, Fernández y Araya (2009).

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población

La población de estudio la componen los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, la cual se compone de 93 trabajadores nombrados, 07 trabajadores contratados permanentes y 25 trabajadores bajo la modalidad de contrato de administración de servicios, lo que hace una población de 125 trabajadores (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018).

### 2.3.2. Muestra

La muestra a obtener es probabilística, el criterio para la selección de las unidades de análisis es que cualquier miembro de la población puede ser seleccionado para la investigación, por esa razón deberá aplicarse el muestreo aleatorio simple. La fórmula matemática para determinar el tamaño de muestra, siguiendo el criterio de población finita, es la siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(N - 1) * E^2 + (Z)^2 * p * q}$$

Donde:

N =Población (125 trabajadores)

E =Error máximo Permitido (7,5 %)

Z = Limite de distribución Normal (1,96)

p =Probabilidad de éxito (0,5)

q = 1 – p

$$n = \frac{1,96^2 * 125 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(125 - 1) * 0,075^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = 73$$

La muestra de investigación corresponde a 73 trabajadores. Por estratos, la muestra corresponde a 54 trabajadores nombrados, 4 trabajadores con contrato permanente y 15 trabajadores contratados por administración de servicios, esto se observa en la siguiente tabla.

Tabla 5. Muestra estratificada.

Trabajadores	Población	Muestra
Nombrados	93	54
Contratados permanentes	7	4
Contratados por administración de servicios	25	15
Total	125	73

Fuente: Dirección Regional de Agricultura Tacna (2018).

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de instrumentos**

### **2.4.1. Técnicas de recolección de datos**

Las técnicas son procedimientos sistematizados que buscan recolectar información de las variables de estudio. La técnica debe ser seleccionada teniendo en cuenta lo que se investiga, porqué, para qué y cómo se investiga (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). La técnica que se utilizó para medir la estrategia organizacional y el desempeño laboral fue la encuesta.

### **2.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos de investigación son medios auxiliares que sirven para recolectar, registrar y sistematizar los datos de cada variable de estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006). La recolección, registró y sistematización de las variables estrategia organizacional y desempeño laboral, se hizo utilizando como instrumento el cuestionario.

Para el caso de la variable desempeño laboral se adaptó y contextualizó el instrumento diseñado por Ganga, Fernández y Araya (2009). En cuanto a la variable estrategia organizacional, se diseño y formulo un instrumento para su medicion.

La magnitud de medición de los indicadores, se hizo mediante la escala likert de cinco niveles, las cuales tuvieron la siguiente valoración:

Muy de acuerdo	= 5 puntos
De acuerdo	= 4 puntos
Neutral	= 3 puntos
En desacuerdo	= 2 puntos
Muy en desacuerdo	= 1 puntos

Los cuestionarios administrados a las unidades de estudio se adjuntan en el anexo N° 1.

#### 2.4.3. Validez de los instrumentos de investigación

De acuerdo a lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.277). Para lograr esta condición, se aplicó la técnica de validación por juicio de expertos. Se seleccionaron a varios expertos en temas de estrategia organizacional y desempeño laboral, quienes calificaron la validez del instrumento. Los resultados de la validación se adjuntan en el anexo N°2.

#### 2.4.4. Confiabilidad de los instrumentos de investigación

De acuerdo a lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2006), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.277). Para calcular la confiabilidad del instrumento de investigación se aplicó una prueba piloto a 16 trabajadores del Gobierno Regional de Tacna. Los resultados del cuestionario de la variable estrategia organizacional, obtuvo un valor para el coeficiente alpha de cronbach de 0,725, lo cual indica un nivel alto de confiabilidad. Los resultados del cuestionario de la variable desempeño laboral, obtuvo un valor para el coeficiente alpha de cronbach de 0,872, lo cual indica un nivel muy alto de confiabilidad. Así mismo en la prueba piloto se observó que el 87,5 % de los encuestados

entienden fácilmente las preguntas de los dos instrumentos, aunque en el 56,3 % consideran que el cuestionario fue muy largo. Todos estos resultados se adjuntan en el anexo N° 3.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para describir las variables de estudio se utilizó tablas y gráficos estadísticos.

Para determinar si las variables de estudio siguen la distribución normal se aplicó el test de Kolmogorov Smirnov.

Para determinar el grado y tipo de correlación de las variables de estudio se calculó el coeficiente Rho de Spearman, siempre y cuando las variables no sigan la distribución normal. En caso contrario se calculó el coeficiente R de Pearson.

Todo el análisis estadístico se hizo utilizando el software estadístico SPSS versión 24 y la hoja de cálculo EXCEL para Windows.

## **2.6. Aspectos éticos**

Al momento de realizar la recolección de datos, se informó a cada encuestado los objetivos del estudio y la posibilidad de conocer los resultados de la investigación. También se hizo hincapié en la libertad de participar o no en el estudio. La investigación guardará confidencialidad de los datos recolectados y mantendrá en el anonimato los resultados de las personas que participaron en el estudio.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Características de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT).

##### 3.1.1. Edad de los trabajadores

Tabla 6. Estadísticos de la edad de los trabajadores de la DRAT

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Des. Est.	Coef. de Var.	Asimetría
Edad (años)	21	69	45.6	12.0	26.2	-0.07

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

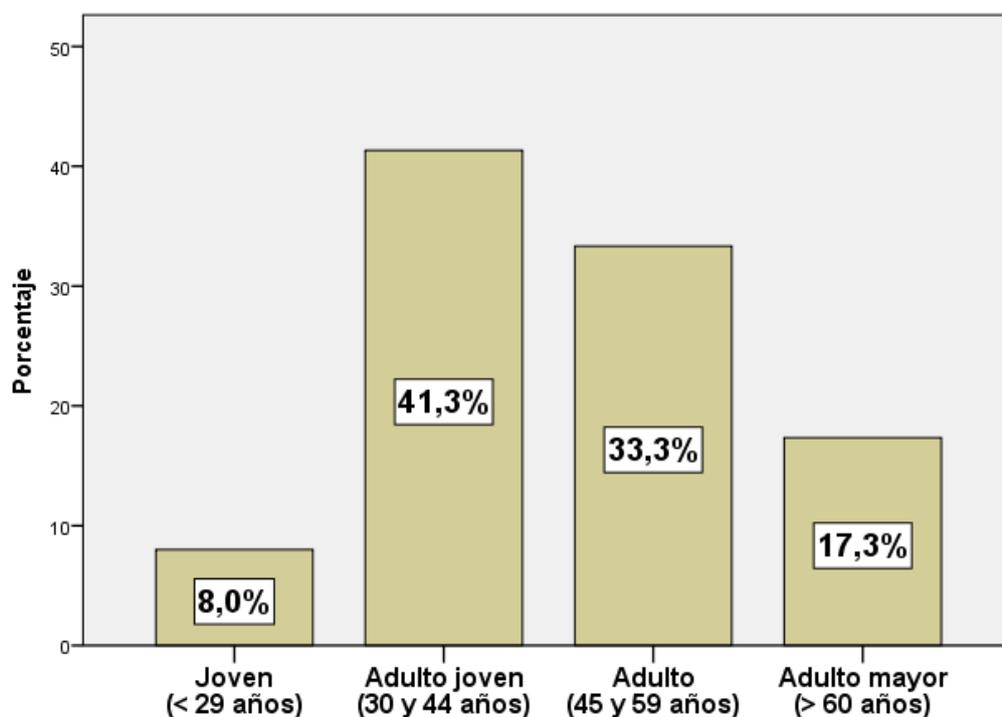


Figura 2. Estratos etarios de los trabajadores de la DRAT

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la tabla 6 se reportan los estadísticos de la edad de los trabajadores de la DRAT. Se observa que la edad más representativa son los trabajadores que tienen 45,6 años, variando el rango de edad entre 21 y 69 años, aunque el rango es relativamente extenso la heterogeneidad de las edades es baja y está en una proporción del 26,2 %. También se

observa que la distribución de las edades presenta una asimetría negativa de -0,07 puntos, lo que evidencia que la edad tiende hacia los trabajadores de mayor edad. En la figura 2 se observa que el 8 % de los trabajadores son jóvenes; el 41,3 % son adultos jóvenes; el 33,3 % son adultos y el 17,3 % son adultos mayores. Esto nos indica que la fuerza laboral de la DRAT está compuesta principalmente por adultos jóvenes.

### 3.1.2. Sexo de los trabajadores

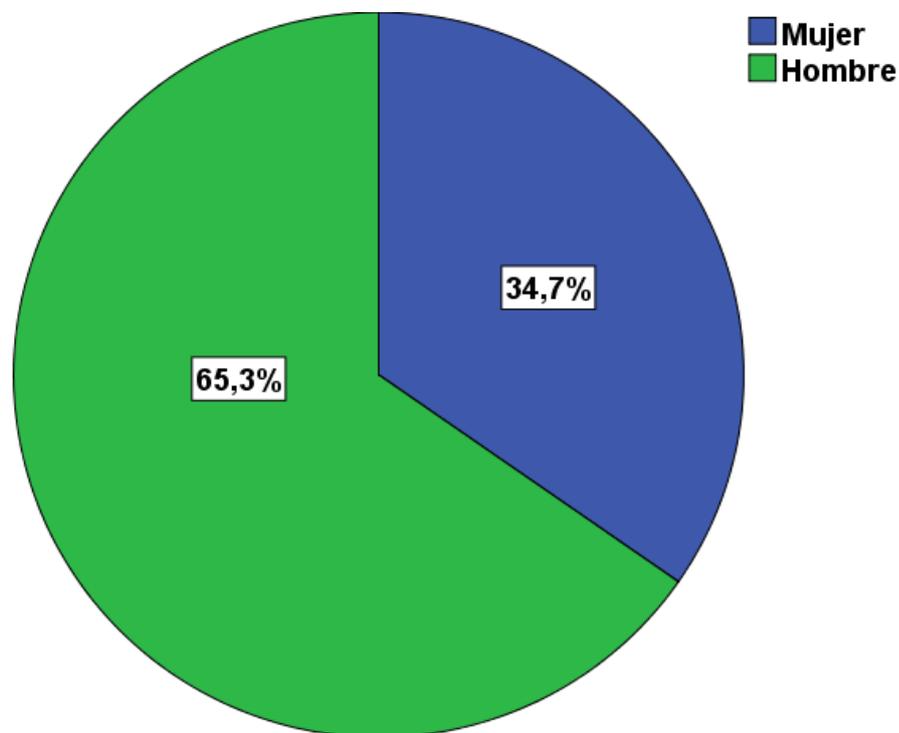


Figura 3. Sexo de los trabajadores de la DRAT

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En cuanto al sexo de los trabajadores de la DRAT, como se observa en la figura 3, se encontró que el 65,3 % corresponden a trabajadores de sexo masculino, en tanto que el 34,7 % corresponde a trabajadores de sexo femenino. En términos prácticos se puede afirmar que en la DRAT por cada dos trabajadores hombres hay una trabajadora mujer.

### 3.1.3. Condición laboral de los trabajadores

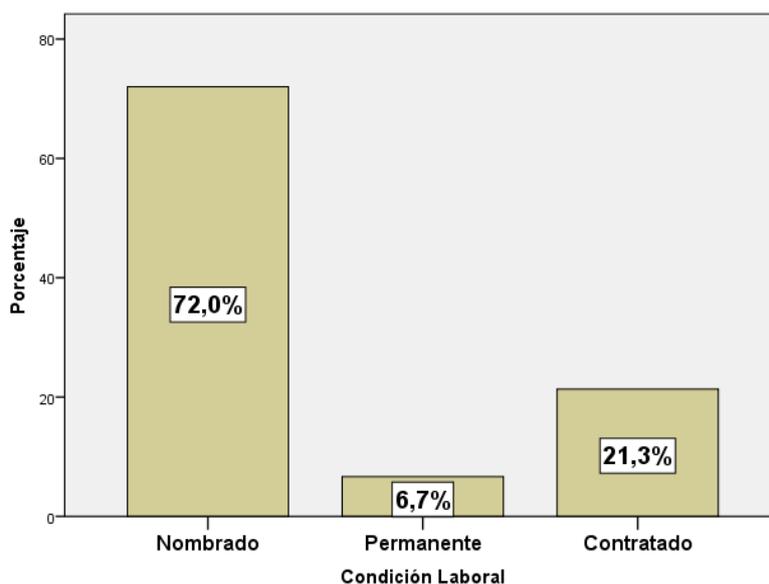


Figura 4. Condición laboral de los trabajadores de la DRAT

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 4 se observa la condición laboral de los trabajadores de la DRAT, se encontró que el 72 % son trabajadores nombrados, el 6,7 % son trabajadores permanentes y el 21,3 % son trabajadores contratados.

### 3.1.4. Años de servicio de los trabajadores

Tabla 7. Estadísticos de tiempo de servicio de trabajadores de la DRAT

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Des. Est.	Coef. de Var.	Asimetría
Tiempo de Servicios en la DRAT (años)	0.1	44.0	14.8	11.5	77.7	0.7

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

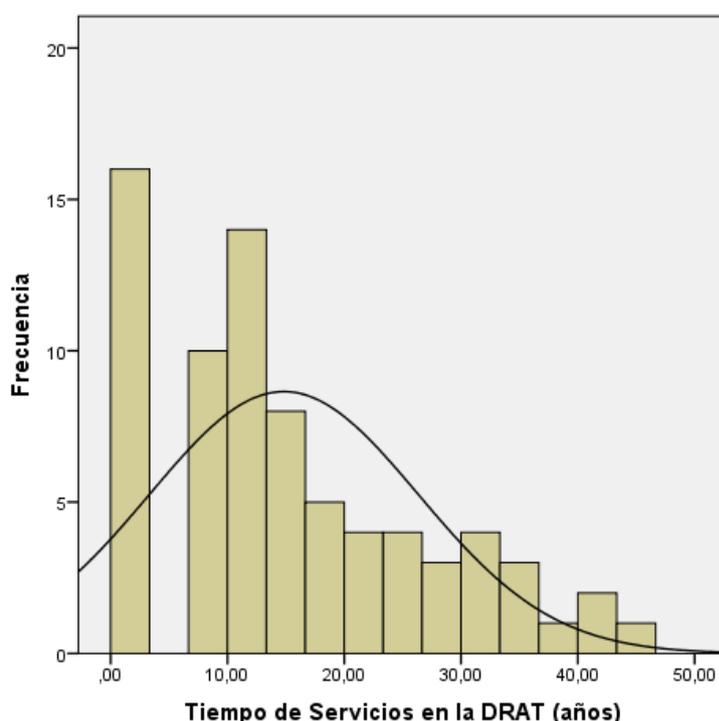


Figura 5. Tiempo de servicio de los trabajadores de la DRAT

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la tabla 7 se reportan los estadísticos del tiempo de servicio de los trabajadores de la DRAT. Se observa que el tiempo de servicio más representativo son los trabajadores que laboran 14,8 años, variando el rango de tiempo de servicio entre 0,1 y 44 años de servicio. Así mismo, la heterogeneidad del tiempo de servicio es alta y está en una proporción del 77,7 %. También se observa que la distribución del tiempo de servicio presenta una asimetría positiva de 0,7 puntos, lo que evidencia que el tiempo de servicio tiende hacia los trabajadores con menores años de servicio tal como se observa en la figura 5.

### 3.1.5. Nivel formativo de los trabajadores

Tabla 8. Nivel formativo de los trabajadores de la DRAT

Nivel formativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Auxiliar	15	20.0	20.0
Técnico	33	44.0	64.0
Profesional	27	36.0	100.0
Total	75	100.0	

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

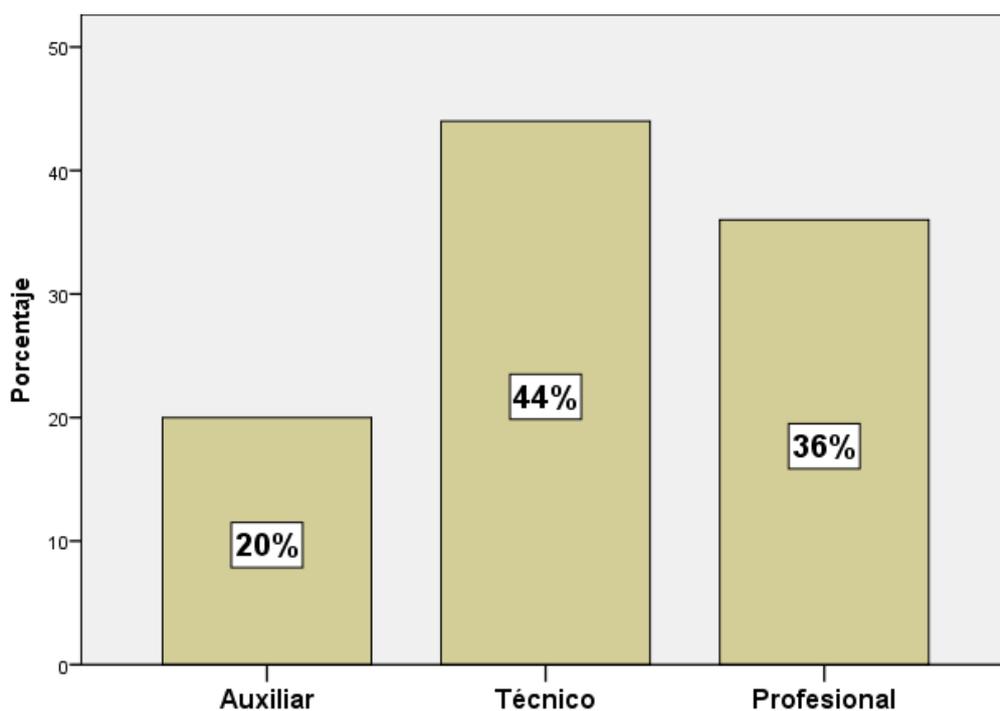


Figura 6. Nivel formativo de los trabajadores de la DRAT

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la tabla 8 y figura 6 se reportan los resultados para el nivel formativo de los trabajadores de la DRAT, se encontró que el 20 % de los trabajadores son auxiliares, el 44 % son técnicos y el 36 % son profesionales. Esto permite identificar que prácticamente de cada tres trabajadores de la DRAT, uno tiene formación profesional.

### 3.2. Estrategia organizacional de la Dirección Regional de Agricultura Tacna

#### 3.2.1. Estrategia reactiva en la DRAT

##### 3.2.1.1. Estadísticos de la estrategia reactiva de la DRAT.

Tabla 9. Estadísticos de puntuación de la estrategia reactiva en la DRAT.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Nivel	Des. Est.	Coef. de Var.
Estrategia Reactiva	5	23	13.4	Moderado	3.5	26.0

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

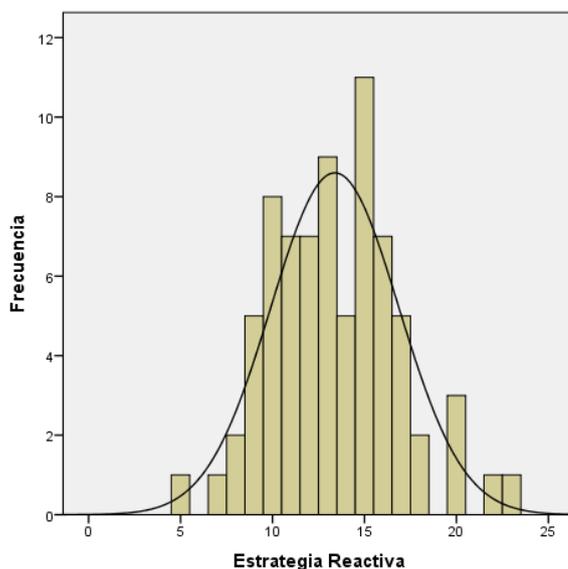


Figura 7. Histograma de puntuación de la estrategia reactiva en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Se observa en la tabla 9 y figura 7 la calificación de la estrategia reactiva la cual varía entre 5 y 23 puntos, la calificación promedio es de 13,4 puntos, lo que determina una valoración cualitativa moderada. Es decir, en promedio los trabajadores perciben que la estrategia reactiva presenta un comportamiento moderado en la

organización. Esta percepción tiene una alta homogeneidad en los trabajadores alcanzando la proporción del 74%.

### 3.2.1.2. Comportamiento organizacional reactivo de la DRAT

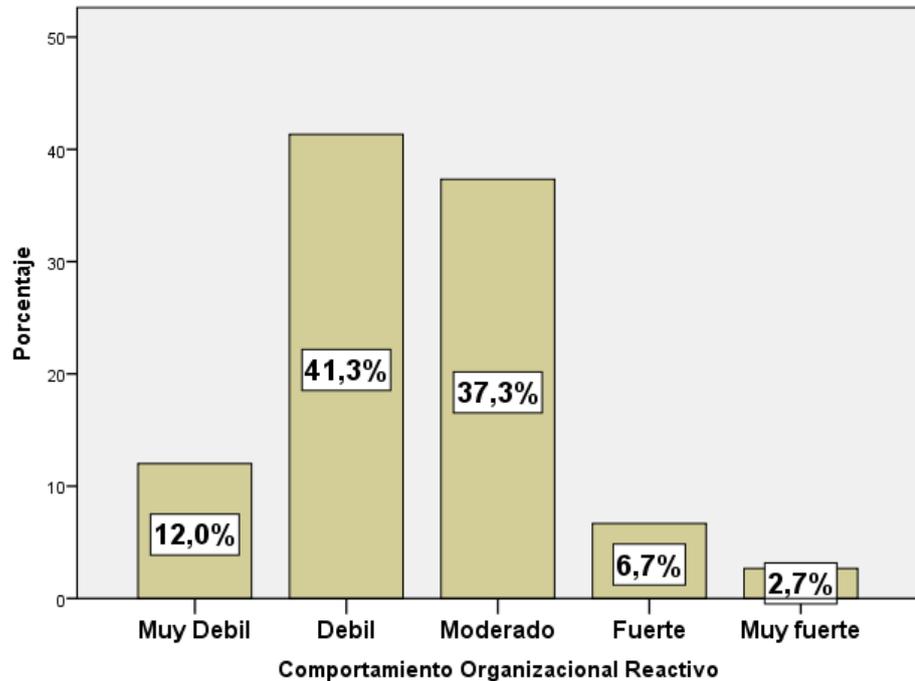


Figura 8. Tipo de comportamiento de la estrategia reactiva en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 8 se observa el comportamiento de la estrategia reactiva en la DRAT según las percepciones de los trabajadores. El 12 % de los trabajadores perciben que la estrategia reactiva presenta un comportamiento muy débil en la organización. El 41,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia reactiva presenta un comportamiento débil en la organización. El 37,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia reactiva presenta un comportamiento moderado en la organización. El 6,7 % de los trabajadores perciben que la estrategia reactiva presenta un comportamiento fuerte en la organización. El 2,7 % de los trabajadores perciben que la estrategia reactiva presenta un comportamiento muy fuerte en la organización.

### 3.2.2. Estrategia defensiva en la DRAT

#### 3.2.2.1. Estadísticos de la estrategia defensiva de la DRAT.

Tabla 10. Estadísticos de puntuación de la estrategia defensiva en la DRAT.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Nivel	Des. Est.	Coef. de Var.
Estrategia Defensiva	11	25	16.5	Moderado	2.4	14.8

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

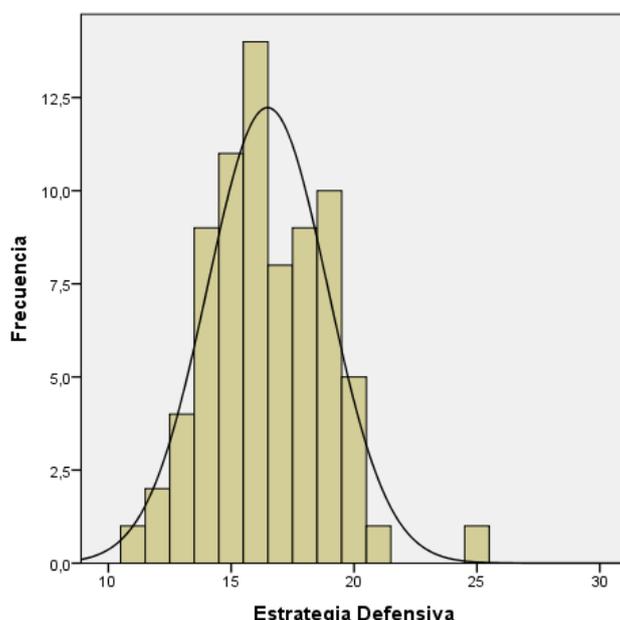


Figura 9. Histograma de puntuación de la estrategia defensiva en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Se observa en la tabla 10 y figura 9 que la calificación de la estrategia defensiva varía entre 11 y 25 puntos, siendo la calificación promedio de 16,5 puntos, lo que determina una valoración cualitativa moderada. Es decir, en promedio los trabajadores perciben que la estrategia defensiva presenta un comportamiento moderado en la organización. Esta percepción tiene muy alta homogeneidad en los trabajadores alcanzando una proporción del 85,2 %.

### 3.2.2.2. Comportamiento organizacional defensivo de la DRAT

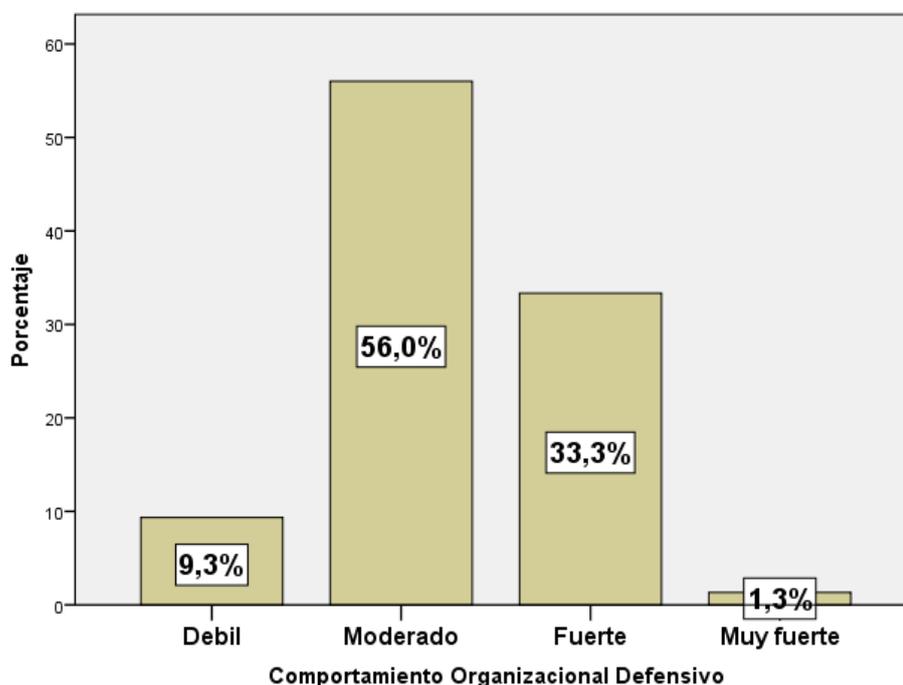


Figura 10. Tipo de comportamiento de la estrategia defensiva en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 10 se observa el comportamiento de la estrategia defensiva en la DRAT según las percepciones de los trabajadores. El 9,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia defensiva presenta un comportamiento débil en la organización. El 56 % de los trabajadores perciben que la estrategia defensiva presenta un comportamiento moderado en la organización. El 33,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia defensiva presenta un comportamiento fuerte en la organización. El 1,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia defensiva presenta un comportamiento muy fuerte en la organización.

### 3.2.3. Estrategia analista en la DRAT

#### 3.2.3.1. Estadísticos de la estrategia analista de la DRAT.

Tabla 11. Estadísticos de puntuación de la estrategia analista en la DRAT.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Nivel	Des. Est.	Coef. de Var.
Estrategia Analista	8	25	17.9	Fuerte	3.0	16.8

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

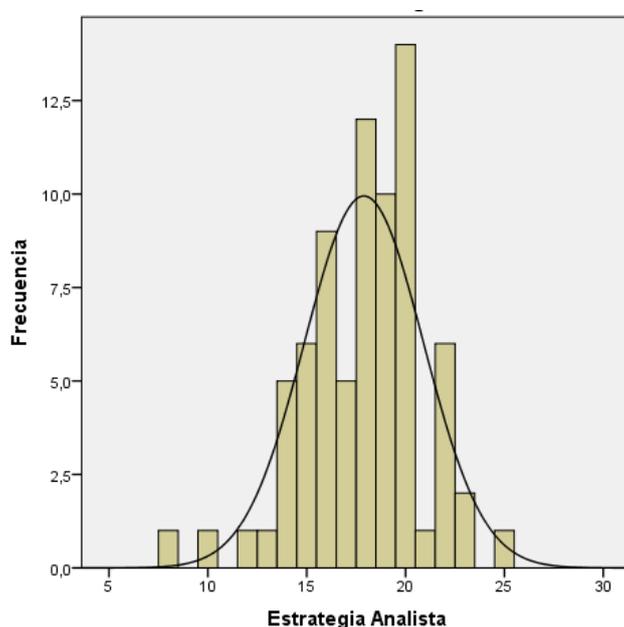


Figura 11. Histograma de puntuación de la estrategia analista en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Se observa en la tabla 11 y figura 11 que la calificación de la estrategia analista varía entre 8 y 25 puntos, siendo la calificación promedio de 17,9 puntos, lo que determina una valoración cualitativa fuerte. Es decir, en promedio los trabajadores perciben que la estrategia analista presenta un comportamiento fuerte en la organización. Esta percepción tiene muy alta homogeneidad en los trabajadores alcanzando una proporción del 83,2 %.

### 3.2.3.2. Comportamiento organizacional analista de la DRAT

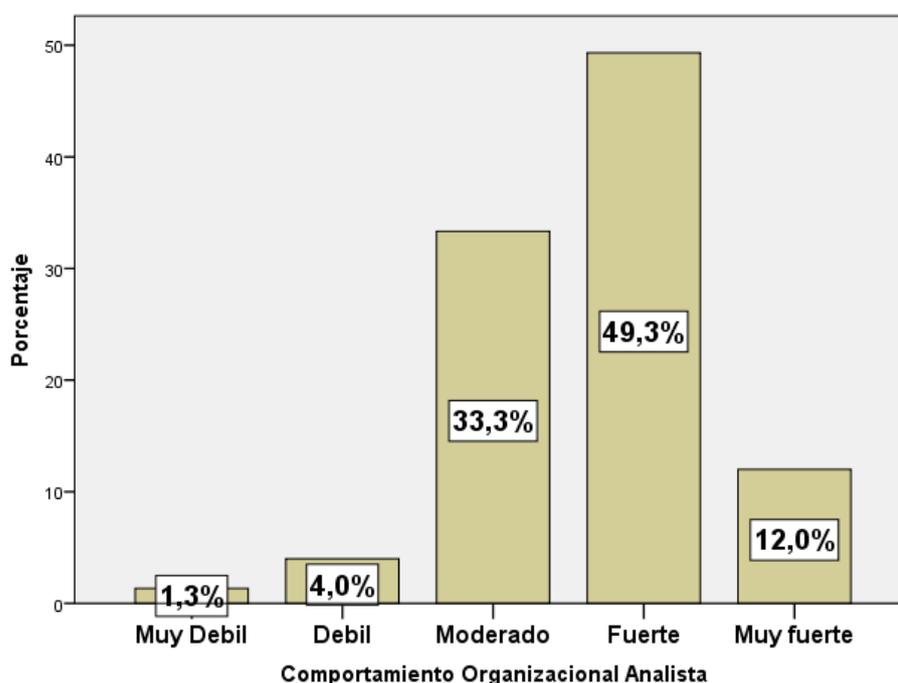


Figura 12. Tipo de comportamiento de la estrategia analista en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 12 se observa el comportamiento de la estrategia analista en la DRAT según las percepciones de los trabajadores. El 1,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia analista presenta un comportamiento muy débil en la organización. El 4 % de los trabajadores perciben que la estrategia analista presenta un comportamiento débil en la organización. El 33,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia analista presenta un comportamiento moderado en la organización. El 49,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia analista presenta un comportamiento fuerte en la organización. El 12 % de los trabajadores perciben que la estrategia analista presenta un comportamiento muy fuerte en la organización.

### 3.2.4. Estrategia exploradora en la DRAT

#### 3.2.4.1. Estadísticos de la estrategia exploradora de la DRAT.

Tabla 12. Estadísticos de puntuación de la estrategia exploradora en la DRAT.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Nivel	Des. Est.	Coef. de Var.
Estrategia Exploradora	5	25	18.0	Fuerte	3.8	21.1

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

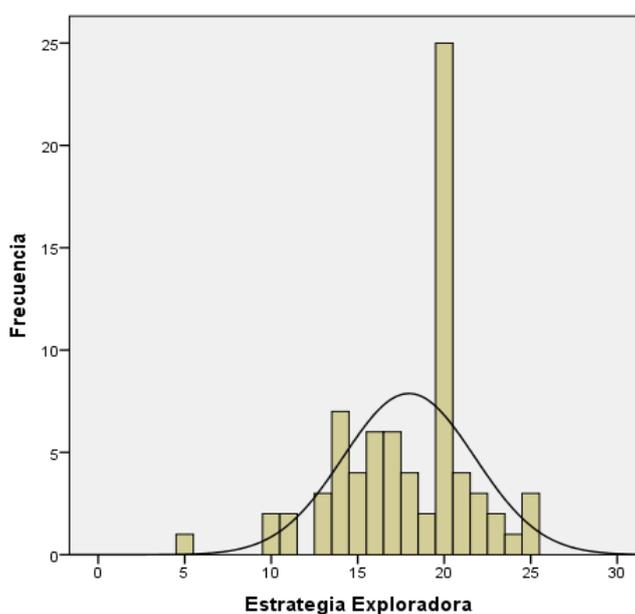


Figura 13. Histograma de puntuación de la estrategia exploradora en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Se observa en la tabla 12 y figura 13 que la calificación de la estrategia exploradora varía entre 5 y 25 puntos, siendo la calificación promedio de 18 puntos, lo que determina una valoración cualitativa fuerte. Es decir, en promedio los trabajadores perciben que la estrategia exploradora presenta un comportamiento fuerte en la organización. Esta percepción tiene una alta homogeneidad en los trabajadores alcanzando una proporción del 78,9 %.

### 3.2.4.2. Comportamiento organizacional explorador de la DRAT

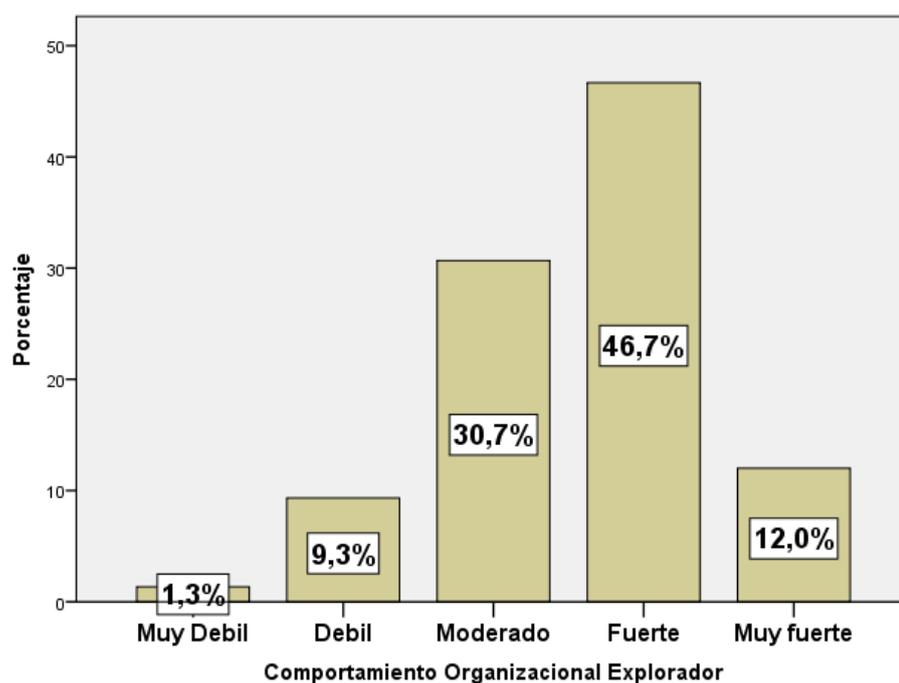


Figura 14. Tipo de comportamiento de la estrategia exploradora en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 14 se observa el comportamiento de la estrategia exploradora en la DRAT según las percepciones de los trabajadores. El 1,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia exploradora presenta un comportamiento muy débil en la organización. El 9,3 % de los trabajadores perciben que la estrategia exploradora presenta un comportamiento débil en la organización. El 30,7 % de los trabajadores perciben que la estrategia exploradora presenta un comportamiento moderado en la organización. El 46,7 % de los trabajadores perciben que la estrategia exploradora presenta un comportamiento fuerte en la organización. El 12 % de los trabajadores perciben que la estrategia exploradora presenta un comportamiento muy fuerte en la organización.

### 3.3. Desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT

#### 3.3.1. Estadísticos del desempeño laboral de los trabajadores

Tabla 13. Estadísticos de puntuación del desempeño laboral en la DRAT.

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Nivel	Des. Est.	Coef. de Var.
Desempeño Laboral	33	92	74.7	Alto	10.2	13.6

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

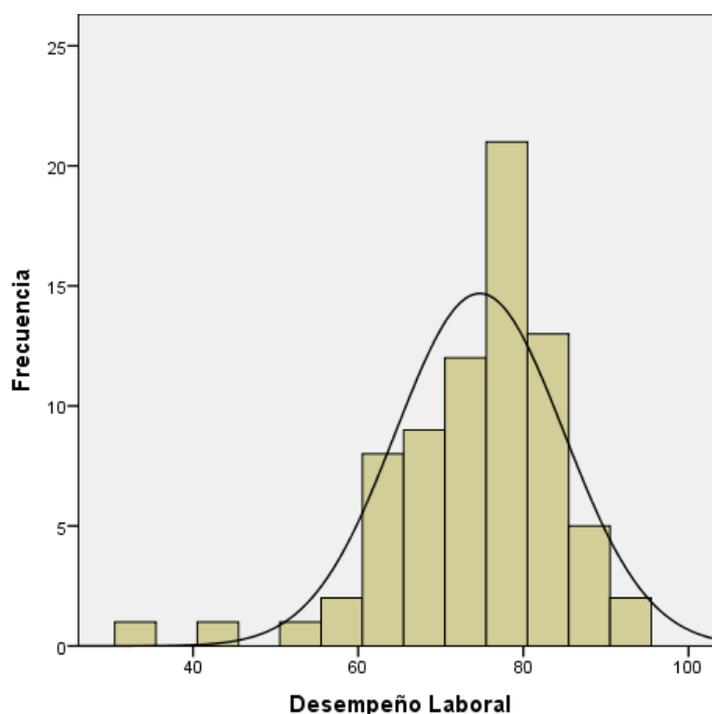


Figura 15. Histograma de puntuación del desempeño laboral en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Se observa en la tabla 13 y figura 15 que la calificación del desempeño laboral varía entre 33 y 92 puntos, siendo la calificación promedio de 74,7 puntos, lo que determina una valoración cualitativa alta. Es decir, en promedio los trabajadores presentan un nivel de desempeño laboral alto. Esta percepción tiene muy alta homogeneidad en los trabajadores alcanzando una proporción del 86,4 %.

### 3.3.2. Nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT

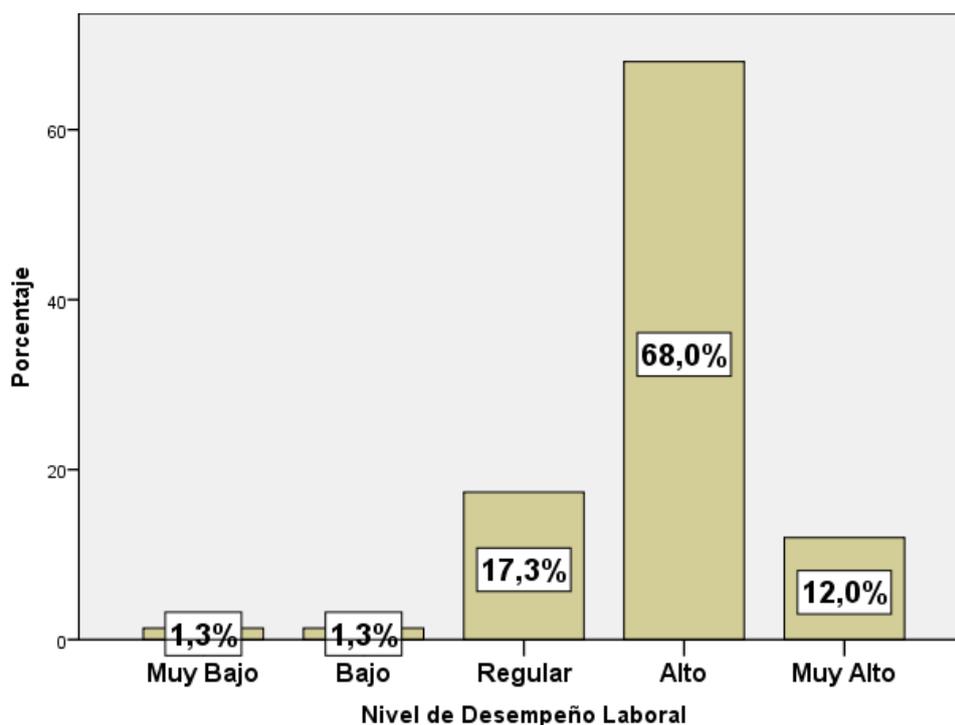


Figura 16. Nivel de desempeño laboral en la DRAT.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 16 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de desempeño laboral. El 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de desempeño laboral. El 17,3 % de los trabajadores presentan un nivel regular de desempeño laboral. El 68 % de los trabajadores presentan un nivel alto de desempeño laboral y el 12 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de desempeño laboral.

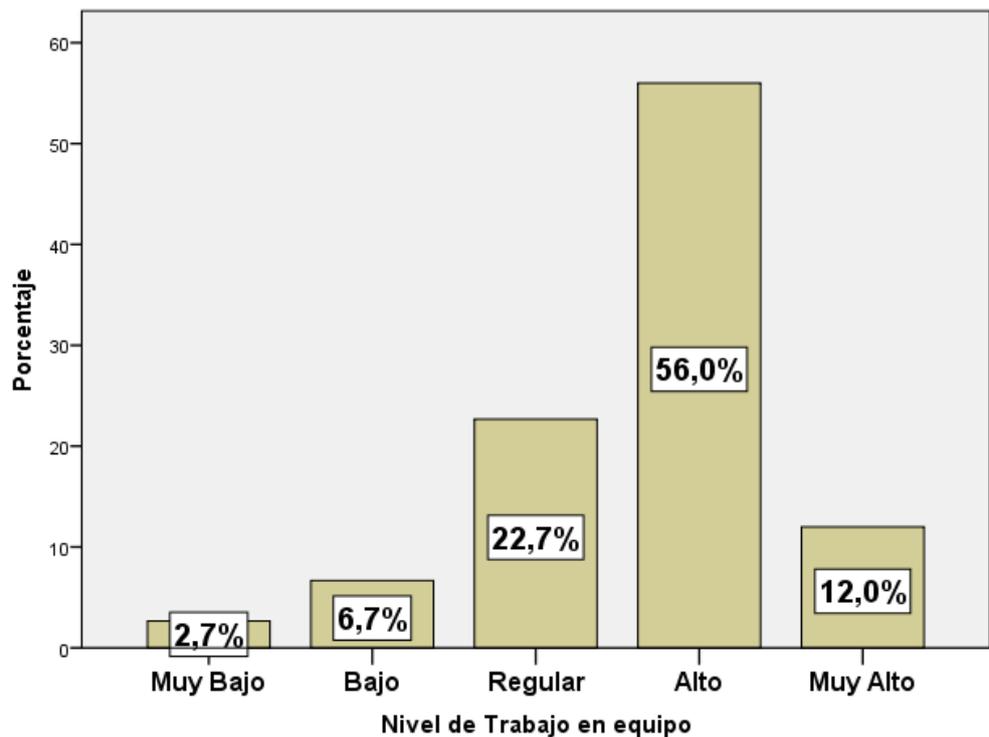


Figura 17. Nivel de desempeño laboral en la dimensión trabajo en equipo.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 17 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión trabajo en equipo. Se encontró que el 2,7 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de trabajo en equipo. El 6,7 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de trabajo en equipo. El 22,7 % de los trabajadores presentan un nivel regular de trabajo en equipo. El 56 % de los trabajadores presentan un nivel alto de trabajo en equipo y el 12 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de trabajo en equipo.

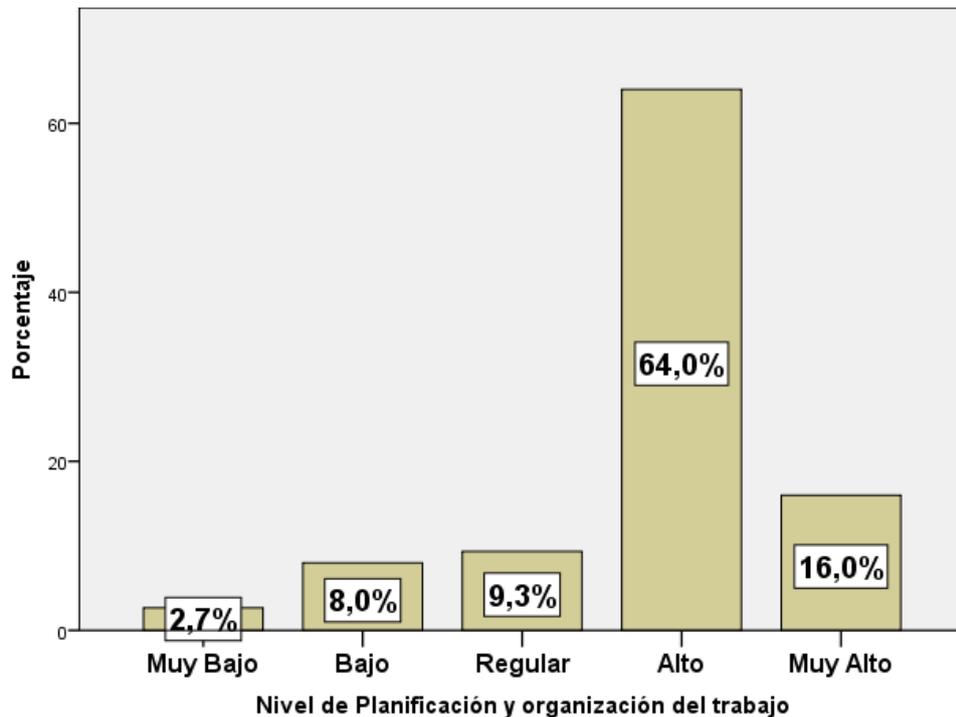


Figura 18. Nivel de desempeño laboral en la dimensión planificación y organización del trabajo.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 18 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión planificación y organización del trabajo. Se encontró que el 2,7 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de planificación y organización del trabajo. El 8 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de planificación y organización del trabajo. El 9,3 % de los trabajadores presentan un nivel regular de planificación y organización del trabajo. El 64 % de los trabajadores presentan un nivel alto de planificación y organización del trabajo y el 16 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de planificación y organización del trabajo.

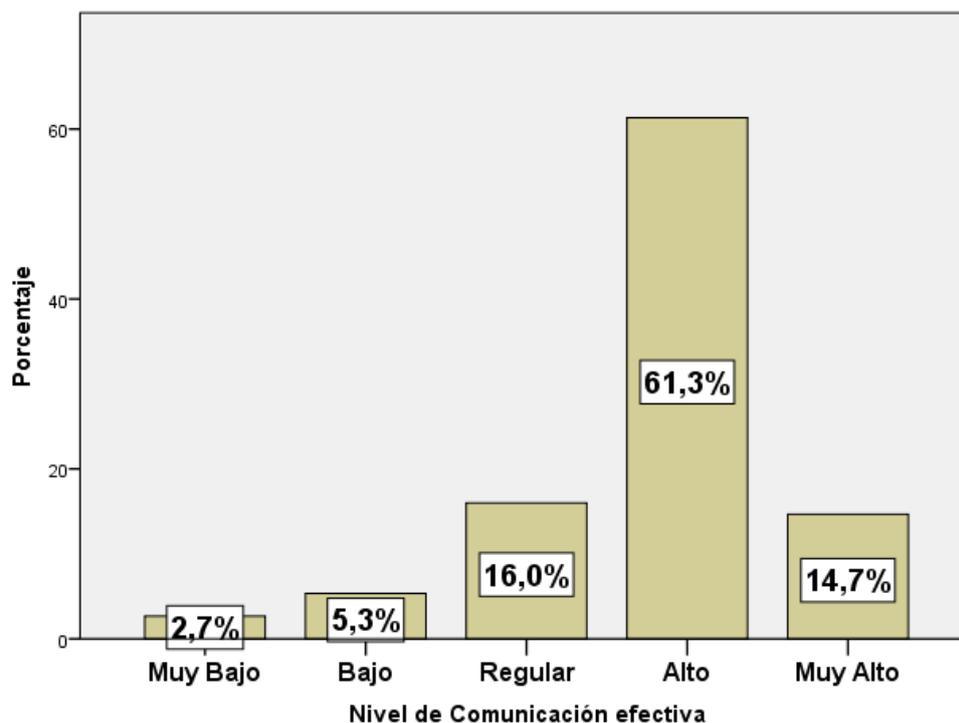


Figura 19. Nivel de desempeño laboral en la dimensión nivel de comunicación efectiva.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 19 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión nivel de comunicación efectiva. Se encontró que el 2,7 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de comunicación efectiva. El 5,3 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de comunicación efectiva. El 16 % de los trabajadores presentan un nivel regular de comunicación efectiva. El 61,3 % de los trabajadores presentan un nivel alto de comunicación efectiva y el 14,7 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de comunicación efectiva.

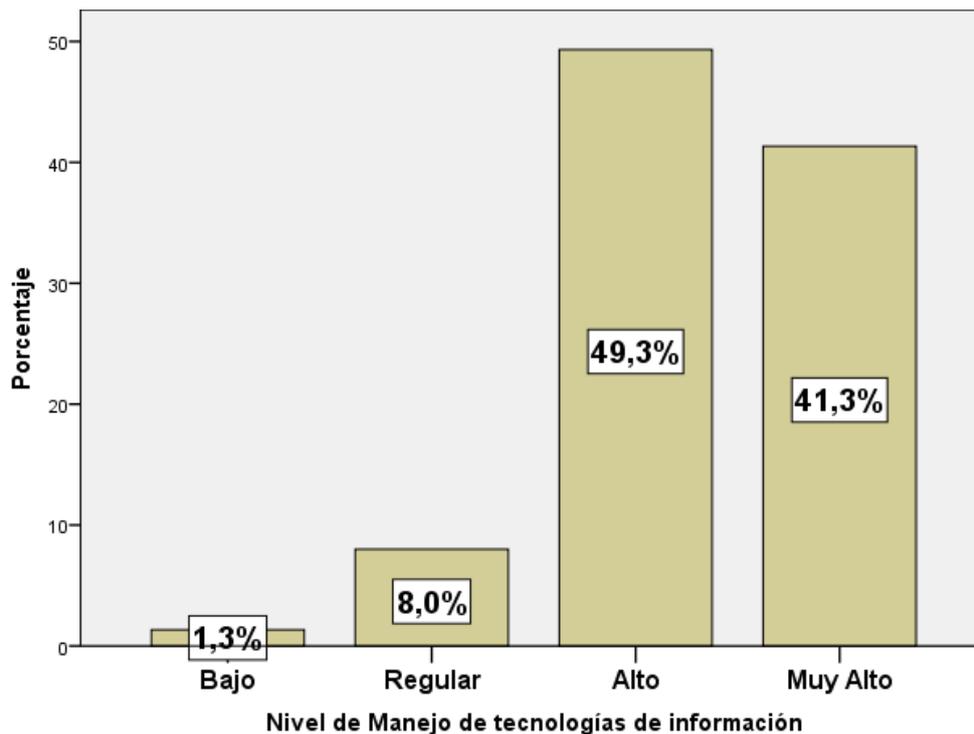


Figura 20. Nivel de desempeño laboral en la dimensión manejo de tecnologías de información.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 20 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión manejo de tecnologías de información. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de manejo de tecnologías de información. El 8 % de los trabajadores presentan un nivel regular de manejo de tecnologías de información. El 49,3 % de los trabajadores presentan un nivel alto de manejo de tecnologías de información y el 41,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de manejo de tecnologías de información.

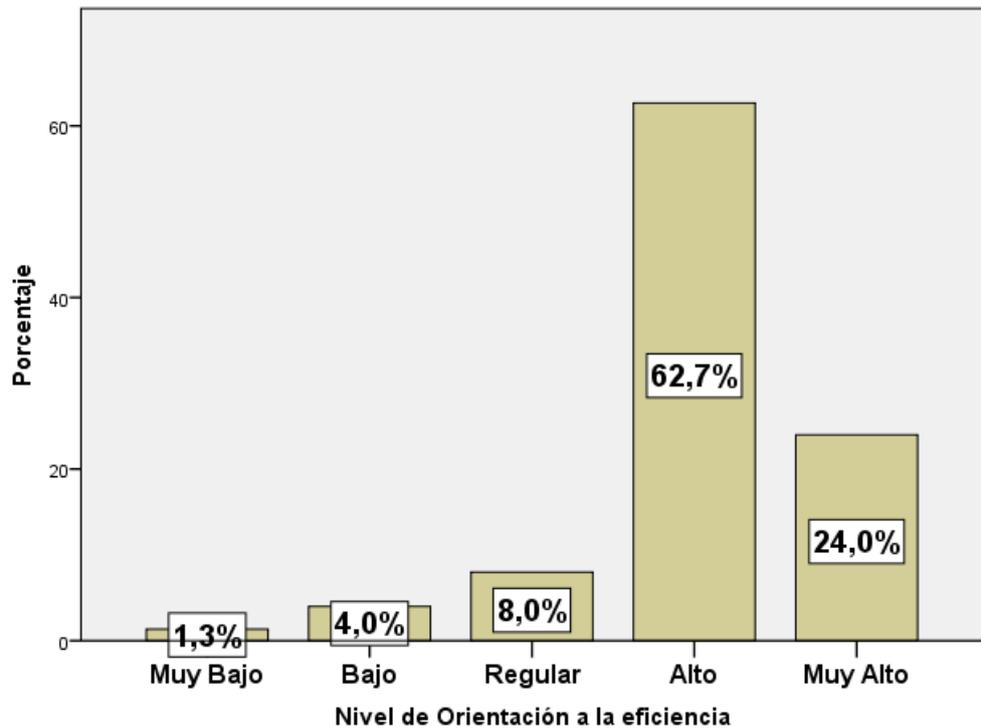


Figura 21. Nivel de desempeño laboral en la dimensión orientación a la eficiencia.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 21 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión orientación a la eficiencia. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de orientación a la eficiencia. El 4 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de orientación a la eficiencia. El 8 % de los trabajadores presentan un nivel regular de orientación a la eficiencia. El 62,7 % de los trabajadores presentan un nivel alto de orientación a la eficiencia y el 24 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de orientación a la eficiencia.

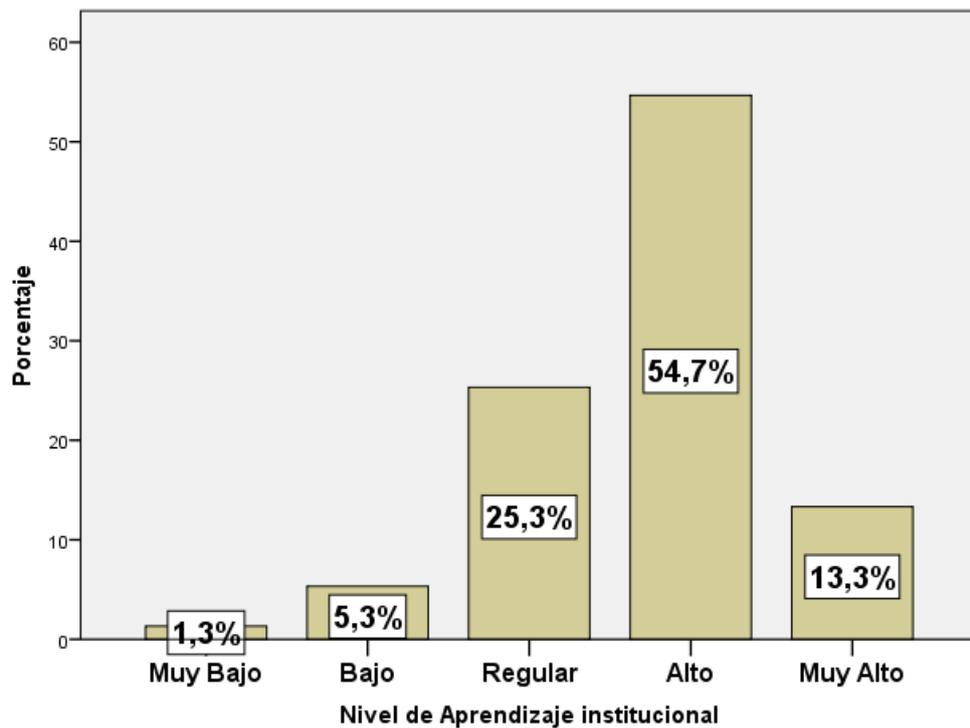


Figura 22. Nivel de desempeño laboral en la dimensión aprendizaje institucional.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 22 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión aprendizaje institucional. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de aprendizaje institucional. El 5,3 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de orientación a la eficiencia. El 8 % de los trabajadores presentan un nivel regular de aprendizaje institucional. El 54,7 % de los trabajadores presentan un nivel alto de aprendizaje institucional y el 13,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de aprendizaje institucional.

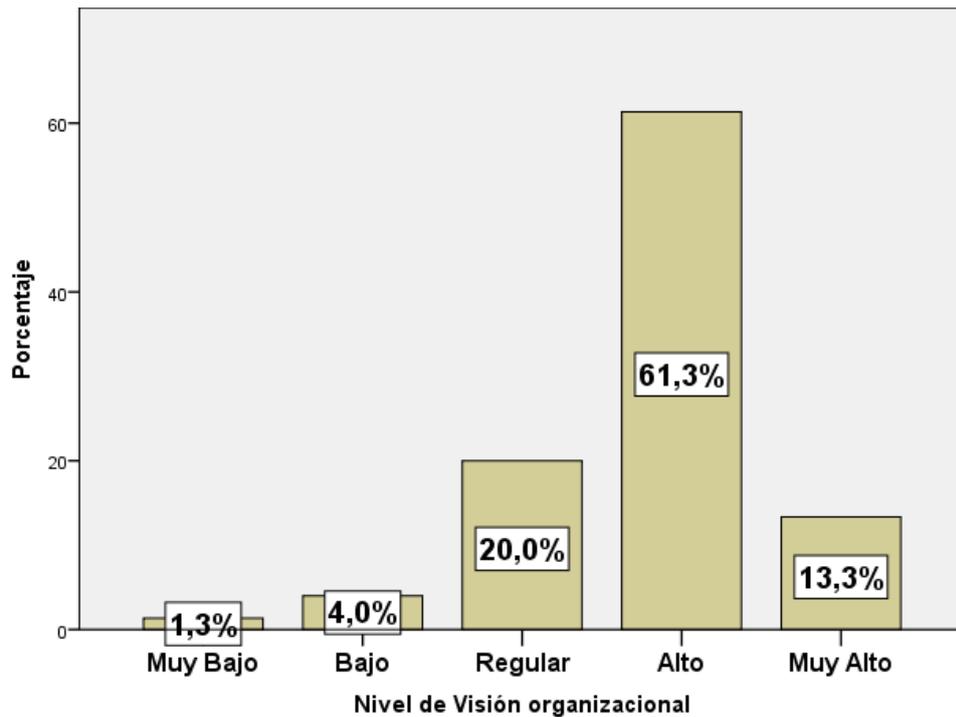


Figura 23. Nivel de desempeño laboral en la dimensión visión organizacional.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 23 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión visión organizacional. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de visión organizacional. El 4 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de visión organizacional. El 20 % de los trabajadores presentan un nivel regular de visión organizacional. El 61,3 % de los trabajadores presentan un nivel alto de visión organizacional y el 13,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de visión organizacional.

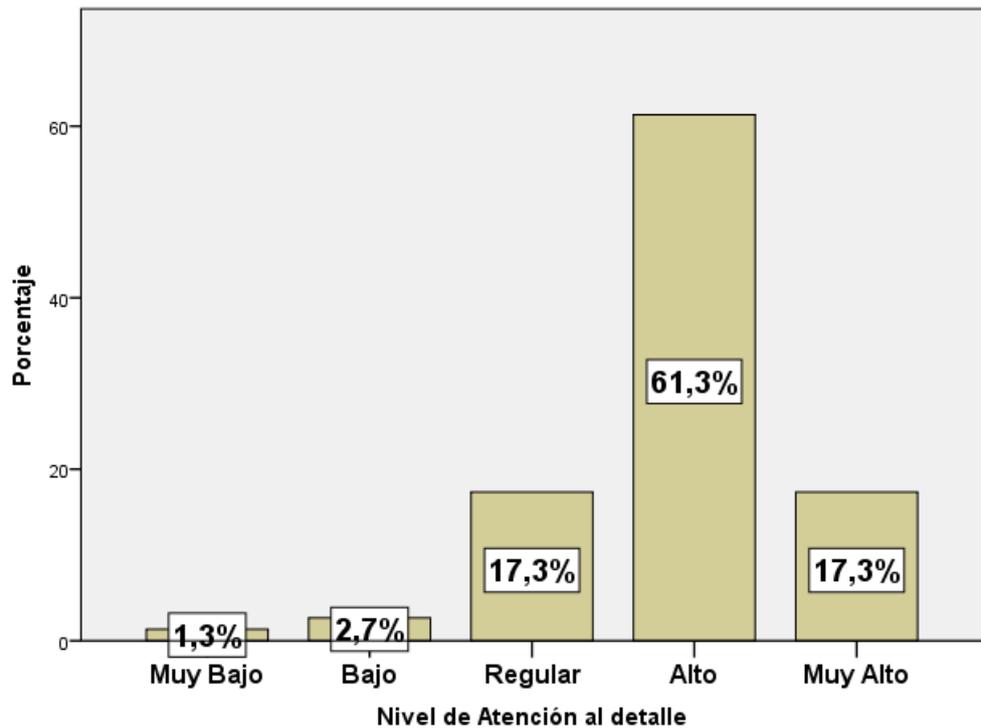


Figura 24. Nivel de desempeño laboral en la dimensión atención al detalle.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 24 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión atención al detalle. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de atención al detalle. El 2,7 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de atención al detalle. El 17,3 % de los trabajadores presentan un nivel regular de atención al detalle. El 61,3 % de los trabajadores presentan un nivel alto de atención al detalle y el 17,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de atención al detalle.

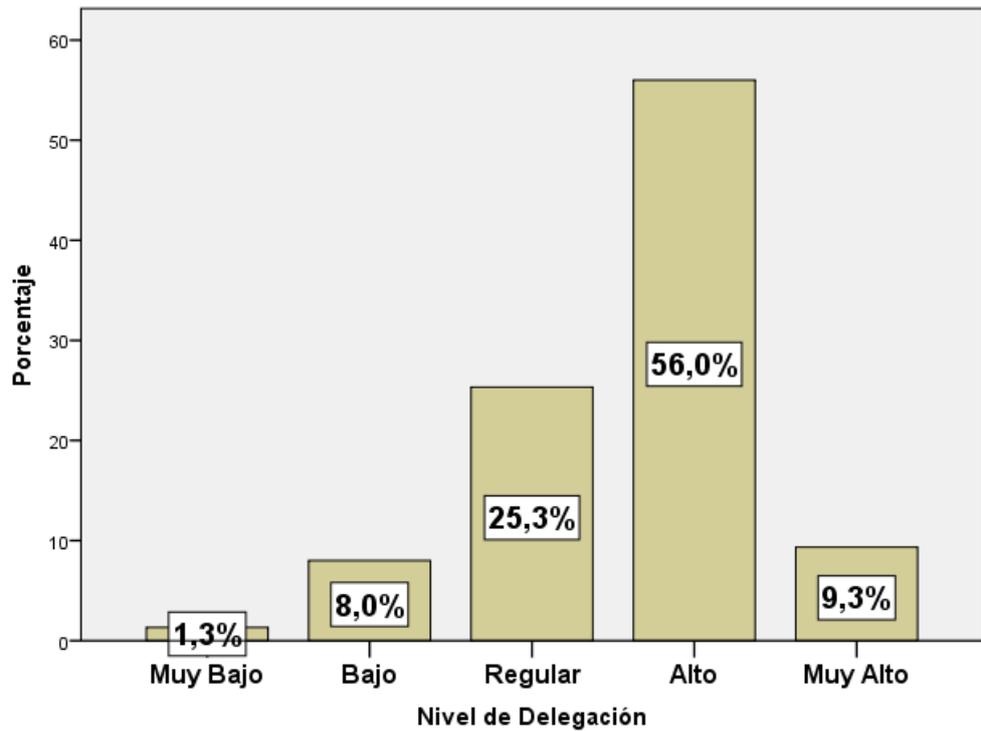


Figura 25. Nivel de desempeño laboral en la dimensión delegación.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 25 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión delegación. Se encontró que el 1,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de delegación. El 8,0 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de delegación. El 25,3 % de los trabajadores presentan un nivel regular de delegación. El 56,0 % de los trabajadores presentan un nivel alto de delegación y el 9,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de delegación.

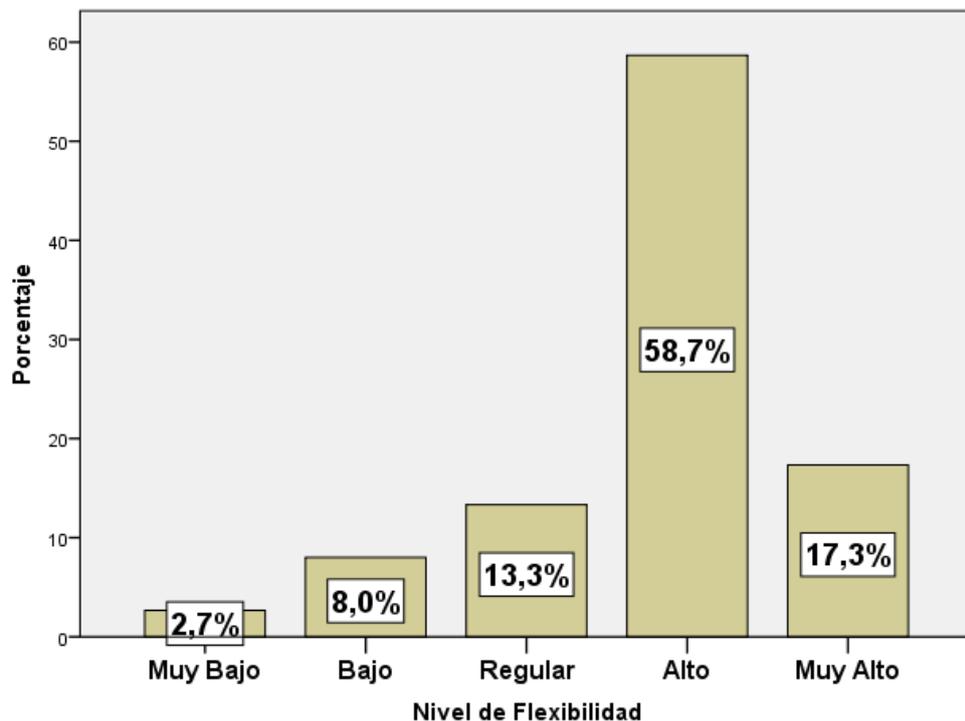


Figura 26. Nivel de desempeño laboral en la dimensión flexibilidad.

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 26 se observa el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la DRAT en la dimensión flexibilidad. Se encontró que el 2,7 % de los trabajadores presentan un nivel muy bajo de flexibilidad. El 8,0 % de los trabajadores presentan un nivel bajo de flexibilidad. El 13,3 % de los trabajadores presentan un nivel regular de flexibilidad. El 58,7 % de los trabajadores presentan un nivel alto de flexibilidad y el 17,3 % de los trabajadores presentan un nivel muy alto de flexibilidad.

### 3.4. Contraste de hipótesis

#### 3.4.1. Prueba de normalidad o Test de Kolmogorov Smirnov

El test de Kolmogorov Smirnov es una prueba de inferencia estadística para determinar si conjunto de datos sigue una distribución paramétrica como es la distribución normal (García, Vázquez, Reyes, Sáenz, & Limón, 2009). Esta prueba utiliza un nivel de confianza del 95 % y nivel de significancia ( $\alpha$ ) del 5%. El planteamiento de las hipótesis estadísticas son las siguientes:

- Hipótesis Nula  $H_0$ : El conjunto de datos sigue una distribución normal.
- Hipótesis Alternativa  $H_1$ : El conjunto de datos no sigue una distribución normal.

El criterio de decisión es el siguiente:

- Si p-value es menor que el nivel de significancia ( $\alpha$ ), entonces se debe rechazar la hipótesis nula.
- Si p value es mayor que el nivel de significancia ( $\alpha$ ), entonces no hay elementos suficientes en la muestra para rechazar la hipótesis nula.

El estadístico p-value es el nivel de significancia observado y el valor ( $\alpha$ ) es el nivel de significancia igual a 0,05.

El test de Kolmogorov Smirnov se aplicó a las variables Estrategia reactiva, Estrategia defensiva, Estrategia analista, Estrategia exploradora y Desempeño Laboral. Los resultados se muestran en la figura 27.

### Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Estrategia Reactiva es normal con la media 13 y la desviación estándar 3,479.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,200 <sup>1,2</sup>	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de Estrategia Defensiva es normal con la media 16 y la desviación estándar 2,446.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	6,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de Estrategia Analista es normal con la media 18 y la desviación estándar 3,007.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	4,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de Estrategia Exploradora es normal con la media 18 y la desviación estándar 3,797.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
5	La distribución de Desempeño Laboral es normal con la media 75 y la desviación estándar 10,186.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	2,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

<sup>1</sup>Lilliefors corregida

<sup>2</sup>Se trata de un límite inferior de la significancia real.

Figura 27. Análisis de normalidad de las variables de estudio

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

En la figura 27 se observa los resultados del análisis de normalidad para las variables de estudio. Se encontró que el conjunto de datos de la variable estrategia reactiva sigue la distribución normal. En el caso del conjunto de datos de las variables estrategia defensiva, estrategia analista, estrategia exploradora y desempeño laboral; no siguen la distribución normal. Por tanto, para analizar la correlación entre las variables que no siguen una distribución normal es recomendable utilizar el coeficiente de correlación de Spearman, este coeficiente se utiliza cuando los datos presentan valores extremos, ya que dichos valores afectan mucho el coeficiente de correlación de Pearson, o ante distribuciones no normales (Martínez, Tuya, Martínez, Pérez, & Cánovas, 2009).

3.4.2. Influencia de la estrategia reactiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Tabla 14. Correlación de las variables estrategia reactiva y desempeño laboral

		EstrategiaReactiva
Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	-0,429 (**)
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	75
	Coeficiente de correlación Rho de Spearman	-0,406 (**)
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	75

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

(\*\*) Expresa correlación altamente significativa.

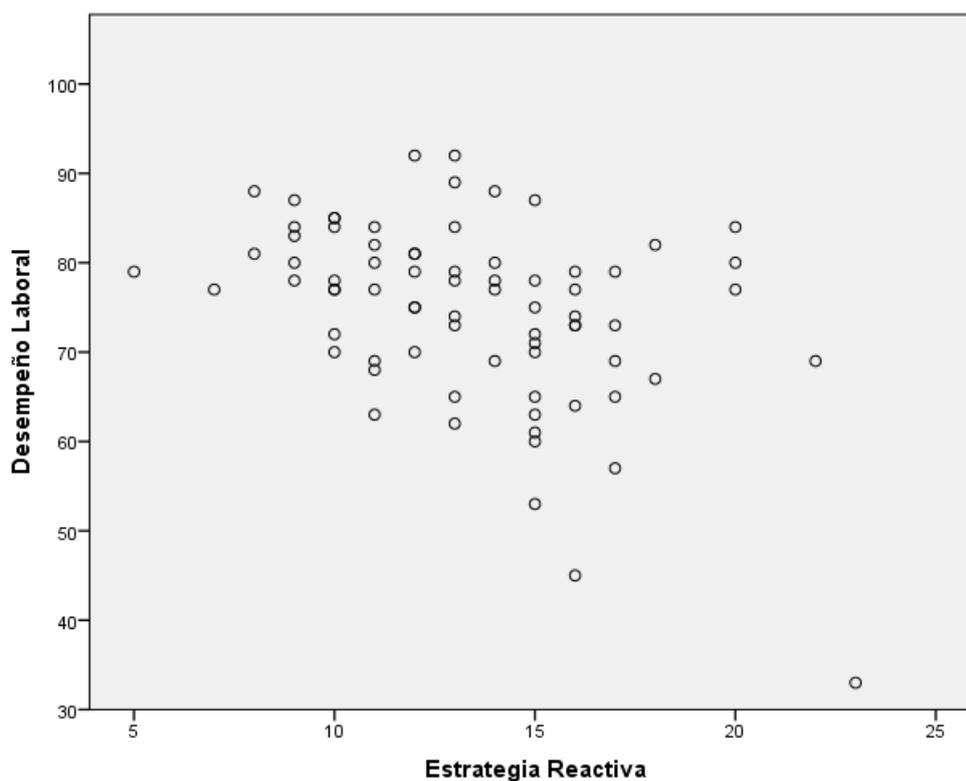


Figura 28. Diagrama de dispersión de las variables estrategia reactiva y desempeño laboral

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Los resultados que se presentan en la tabla 14 muestran que es altamente significativo la correlación entre las variables estrategia reactiva y desempeño laboral. Es decir, con una seguridad estadística del 99 % se encontró moderada correlación negativa entre las variables estrategia reactiva y desempeño laboral. Contrastando los resultados empíricos con la hipótesis específica N° 1 la que a priori estableció: “La estrategia reactiva influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna”. Los resultados permiten concluir que la hipótesis específica N° 1 se cumple. En la figura 28 se observa la tendencia inversamente proporcional que siguen los puntos de dispersión de las variables estrategia reactiva y desempeño laboral.

### 3.4.3. Influencia de la estrategia defensiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Tabla 15. Correlación de las variables estrategia defensiva y desempeño laboral

		Estrategia Defensiva
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,263 (*)
	Rho de Spearman	
	Sig. (bilateral)	0,022
	N	75

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

(\*) Expresa correlación significativa

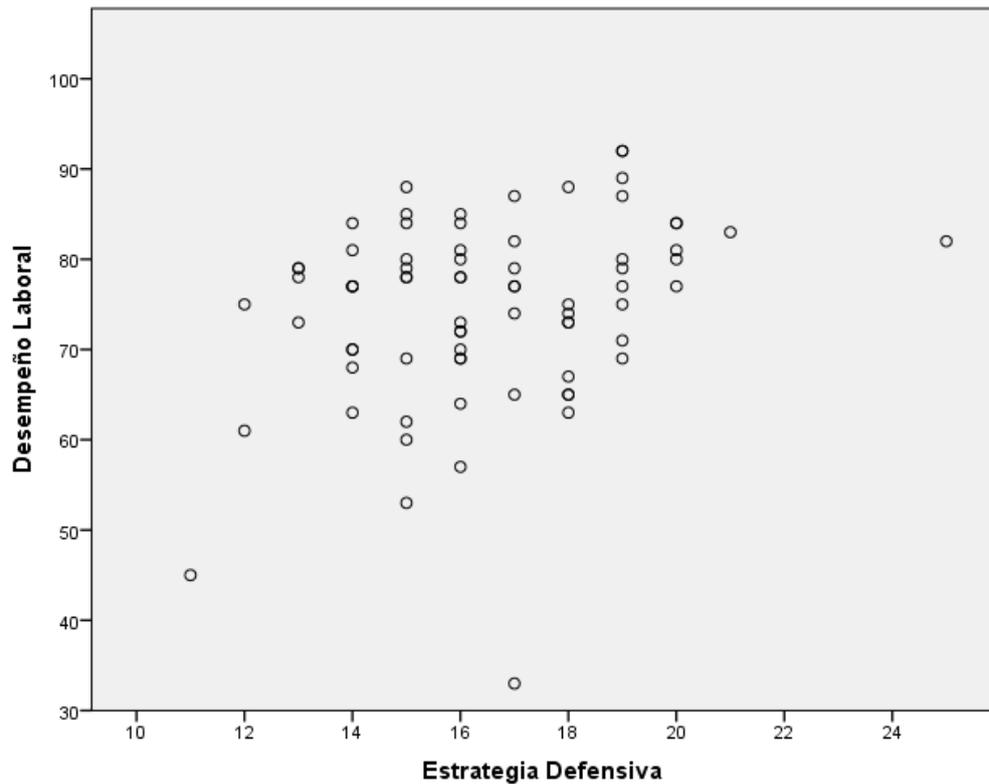


Figura 29. Diagrama de dispersión de las variables estrategia defensiva y desempeño laboral

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Los resultados que se presentan en la tabla 15 muestran que es significativo la correlación entre las variables estrategia defensiva y desempeño laboral. Es decir, con una seguridad estadística del 95 % se encontró débil correlación positiva entre las variables estrategia defensiva y desempeño laboral. Contrastando los resultados empíricos con la hipótesis específica N° 2 la que a priori estableció: “La estrategia defensiva influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna”. Los resultados permiten concluir que la hipótesis específica N° 2 se cumple. En la figura 29 se observa la tendencia directamente proporcional que siguen los puntos de dispersión de las variables estrategia defensiva y desempeño laboral.

3.4.4. Influencia de la estrategia analista en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Tabla 16. Correlación de las variables estrategia analista y desempeño laboral

		Estrategia Analista
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,625 (**)
	Rho de Spearman	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	75

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

(\*\*) Expresa correlación altamente significativa.

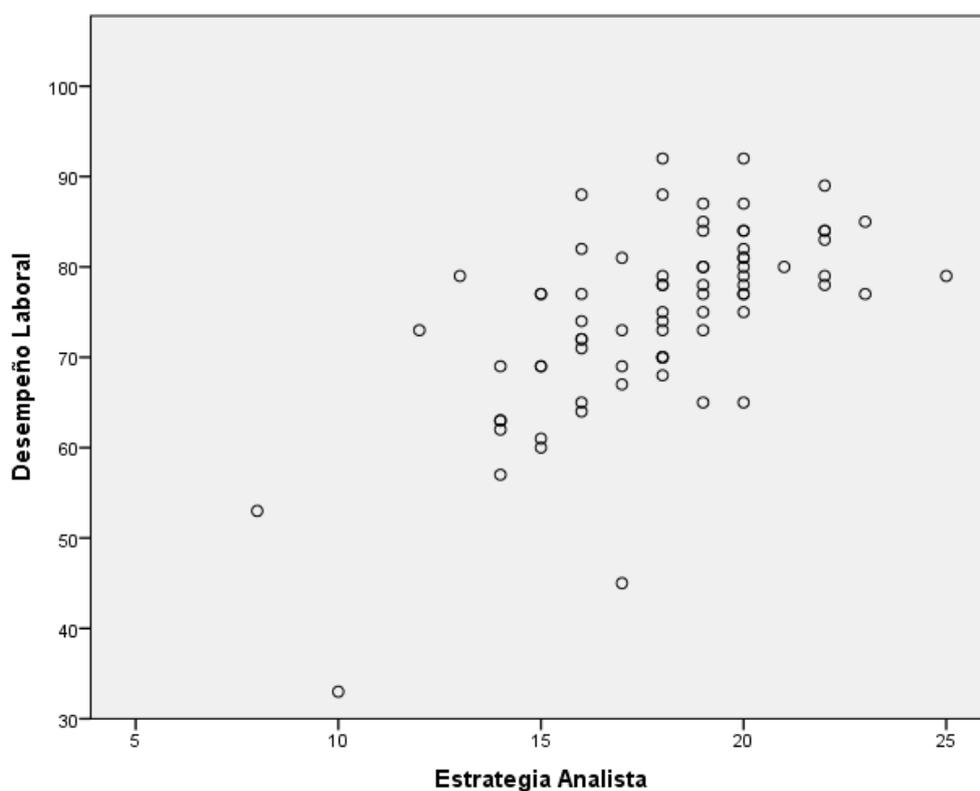


Figura 30. Diagrama de dispersión de las variables estrategia analista y desempeño laboral

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Los resultados que se presentan en la tabla 16 muestran que es altamente significativo la correlación entre las variables estrategia analista y desempeño laboral. Es decir, con una seguridad estadística

del 99 % se encontró fuerte correlación positiva entre las variables estrategia analista y desempeño laboral. Contrastando los resultados empíricos con la hipótesis específica N° 3 la que a priori estableció: “La estrategia analista influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna”. Los resultados permiten concluir que la hipótesis específica N° 3 se cumple. En la figura 30 se observa la tendencia directamente proporcional que siguen los puntos de dispersión de las variables estrategia analista y desempeño laboral.

#### 3.4.5. Influencia de la estrategia exploradora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

Tabla 17. Correlación de las variables estrategia exploradora y desempeño laboral

		Estrategia Exploradora
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	0,647 (**)
	Rho de Spearman	
	Sig. (bilateral)	0,000
	N	75

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

(\*\*) Expresa correlación altamente significativa.

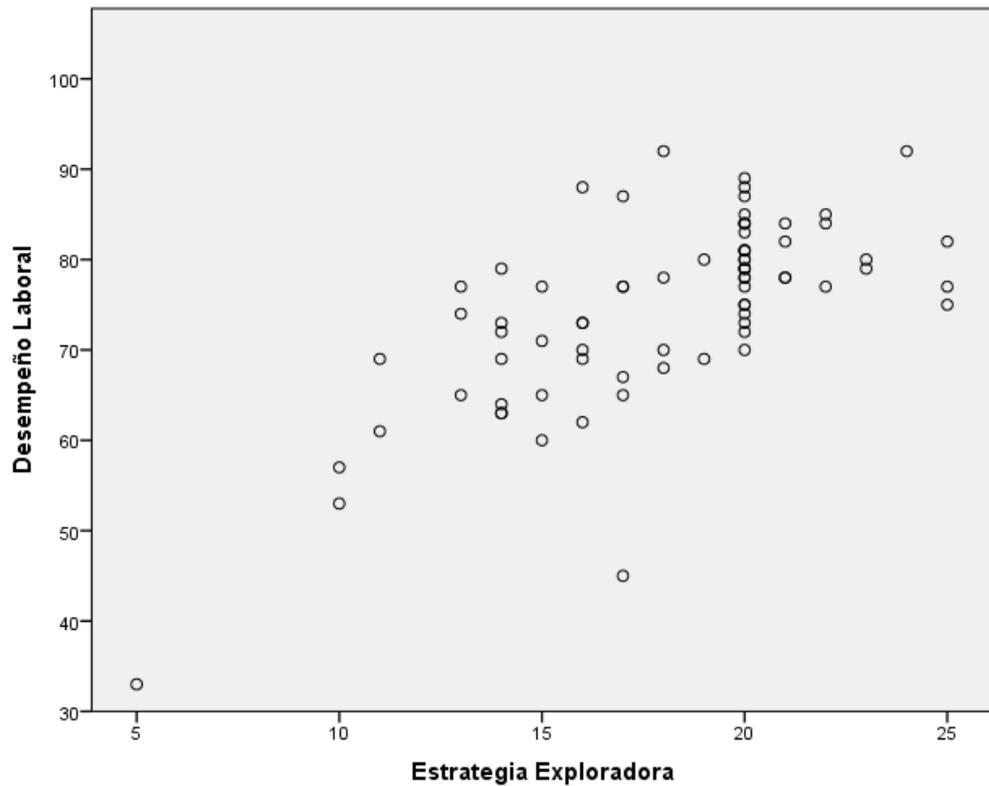


Figura 31. Diagrama de dispersión de las variables estrategia exploradora y desempeño laboral

Fuente: Encuesta a los trabajadores de la DRAT, (2018).

Los resultados que se presentan en la tabla 17 muestran que es altamente significativo la correlación entre las variables estrategia exploradora y desempeño laboral. Es decir, con una seguridad estadística del 99 % se encontró fuerte correlación positiva entre las variables estrategia exploradora y desempeño laboral. Contrastando los resultados empíricos con la hipótesis específica N° 4 la que a priori estableció: “La estrategia exploradora influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna”. Los resultados permiten concluir que la hipótesis específica N° 4 se cumple. En la figura 31 se observa la tendencia directamente proporcional que siguen los puntos de dispersión de las variables estrategia exploradora y desempeño laboral.

#### IV. DISCUSIÓN

De acuerdo con los resultados empíricos, se encontró en promedio que los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna presentan un nivel de desempeño laboral “alto” (ver tabla 13), lo cual indica que los trabajadores de la DRAT han desarrollado, en promedio, competencias laborales aceptables en aspectos referidos al trabajo en equipo, la planificación y organización del trabajo, la comunicación efectiva, el manejo de tecnologías de información, la orientación a la eficiencia, el aprendizaje institucional, la visión organizacional, la atención al detalle, la delegación de responsabilidades y la flexibilidad. Si se considera los niveles de desempeño, se encontró que el 1,3 % de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna presentan un nivel muy bajo o un nivel bajo de desempeño laboral; el 17,3 % presentan un nivel regular; el 68 % presentan un nivel alto y el 12 % presentan un nivel muy alto de desempeño laboral (ver figura 16).

A nivel de las instituciones públicas de la región de Tacna, se encontró también que el desempeño laboral presenta niveles favorables como los observados en la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Así lo reportan los resultados de Ríos (2017), quien observó que el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Alto de la Alianza alcanzó, en promedio, un nivel adecuado, proporcionalmente observó que el 67 % de los trabajadores presentan un desempeño laboral adecuado, mientras que el 32 % presentan un desempeño laboral regular. Igualmente, a lo observado por Salinas (2012), quien encontró, en promedio, un nivel adecuado de desempeño laboral en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa.

Los resultados de buen desempeño laboral de servidores públicos también se observan en otras regiones del país, así lo reporta Chayña (2017), quien encontró que el 67,3 % de los policías de la división de orden y seguridad de la policía nacional del Perú de Juliaca, presentan un desempeño laboral bueno, el 27,3 % muestran un desempeño laboral muy bueno, solo el 5,5 % de policías presentan un desempeño laboral regular. Sin embargo, Bardales (2016)

observo que es regular el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Mariscal Cáceres en Juanjui. Una explicación a este tipo de resultados es quizá por la ubicación geográfica de la institución. Juanjui es una ciudad que pertenece a la Región San Martín, región que es parte de la zona selvática del Perú, la cual por su condición es poco desarrollada, este factor puede estar influyendo para que los trabajadores públicos no desarrollen a plenitud, sus capacidades laborales.

A nivel internacional, Chiang y San Martín (2015) observaron nula existencia de niveles bajos de desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano en Chile. El reporte de las conclusiones establece que los niveles de percepción obtenidos sobre el desempeño laboral están sobre la media (6, en una escala que va del 0 al 10), este resultado tiene semejanza a los resultados obtenidos en la DRAT, lo que confirma que los trabajadores públicos alcanzan buenos rendimientos laborales al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar que son idóneos para el trabajo (Morales, 2009).

Por otro lado, analizando el comportamiento de la estrategia en la Dirección Regional de Agricultura Tacna, se encontró en promedio, un comportamiento omoderado de la estrategia reactiva o defensiva en la DRAT y un comportamiento fuerte de la estrategia analista o exploradora (Tablas 9, 10, 11 y 12). Sin embargo, la mayoría de los trabajadores consideran en una proporción del 41,3 %, que es débil el comportamiento de la estrategia reactiva en la DRAT (figura 8); en una proporción del 56 %, que es moderado el comportamiento de la estrategia defensiva en la DRAT (figura 10); en una proporción del 49,3 %, que es fuerte el comportamiento de la estrategia analista en la DRAT (figura 12); en una proporción del 46,7 %, que es fuerte el comportamiento de la estrategia exploradora en la DRAT (figura 14);

Respecto de este punto, Camisón, Garrigós y Palacios (2007) observaron que el arquetipo más observado en el sector hotelero Español es la estrategia analista, la cual se observó en 44,4 % de las organizaciones, seguido por la estrategia defensiva que se observó en el 27,1 % de las organizaciones, la

estrategia exploradora o prospectiva que se observó en el 19,4 % de las organizaciones y finalmente la estrategia reactiva que se observó en el 9 % de las organizaciones.

Estos resultados ponen de relieve que en las organizaciones, las estrategias analistas o exploradoras tienen mayor relevancia que las estrategias defensivas o reactivas. Lo que permitiría establecer que en conjunto las directrices y reglas de decisión de tipo analista y exploradora, serían las más acordes para el crecimiento ordenado y estable de las organizaciones (Prieto, 2011).

En cuanto a las correlaciones observadas. Los resultados empíricos determinan una moderada correlación negativa entre las variables estrategia reactiva y desempeño laboral ( $r=-0,429^{**}$ ). De acuerdo con estos resultados se puede afirmar que si la DRAT desarrolla un comportamiento organizacional reactivo, esto le resultará perjudicial, ya que traerá como consecuencia efectos negativos en la fuerza laboral de la organización, porque fomentará situaciones desfavorables en la actuación que manifiesta el trabajador al momento de efectuar sus funciones y tareas principales que exige su cargo, así mismo se afectará negativamente las aptitudes y el comportamiento de la disciplina laboral, lo cual perjudicará en niveles moderados el rendimiento laboral de la organización (Morales, 2009).

También se encontró débil correlación positiva entre las variables estrategia defensiva y desempeño laboral ( $r=+0,263^{*}$ ). Con estos resultados se puede afirmar que si la DRAT desarrolla un comportamiento organizacional defensivo, esto le resultará beneficioso, aun cuando el impacto será débil, las consecuencias serán positivas para la fuerza laboral de la organización, porque se fomentará situaciones favorables en el trabajador al momento de desarrollar sus funciones y tareas principales que exige su cargo, también se afectará positivamente las aptitudes y el comportamiento de la disciplina laboral, lo cual incrementará débilmente el rendimiento laboral de la organización.

Así mismo, se encontró fuerte correlación positiva entre las variables estrategia analista y desempeño laboral ( $r=+0,625^{**}$ ). Esto permite establecer que si la DRAT desarrolla una estrategia combinada única entre las estrategias

defensora y exploradora, creara las bases para ser una organización donde se minimice los riesgos y se maximice las oportunidades para obtener resultados positivos (Castro, 2010); esto le resultara beneficioso, porque generara condiciones para fomentar positivamente las competencias laborales, las aptitudes y el comportamiento de la disciplina laboral, con lo cual incrementara fuertemente el rendimiento laboral de la organización.

Igualmente se encontró fuerte correlación positiva entre las variables estrategia exploradora y desempeño laboral ( $r=+0,647^{**}$ ). El impacto de la estrategia exploradora sobre el desempeño laborales mayor que las otras estrategias observadas en la DRAT, el impacto lineal positivo de la estrategia exploradora es del 64,7 % sobre el desempeño laboral. Esto nos permite afirmar que si la DRAT fomenta una organización donde se busquen continuamente nuevas oportunidades y se desarrollen nuevos servicios para satisfacer las necesidades sociales, una organización que se adapte a los cambios y las fuerzas del entorno para sacarles el mejor provecho (Castro, 2010), esto le resultara beneficioso en mayor medida respecto de las otras tres estrategias, porque generara condiciones para fomentar positivamente las competencias laborales, las aptitudes y el comportamiento de la disciplina laboral, con lo cual incrementara fuertemente el rendimiento laboral de la organización.

En general, los resultados empíricos demuestran que existe influencia significativa de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Esto quiere decir, que el desempeño laboral está afectado significativamente por la estrategia que desarrolla la organización. Sin embargo, este factor no es el único que afecta el desempeño laboral, existen otros factores que la influyen. Chayña (2017) encontro que el desempeño laboral esta afectado por las relaciones públicas internas que desarrollan los trabajadores del servicio policial en la ciudad de Juliaca. Ayuque y Huamani (2016), Bardales (2016) y Chuquitucto (2014) reportaron que el desempeño laboral esta afectado por el clima laboral que se desarrolla en la organización. Ríos. (2017) observo que el trabajo en equipo también influye en el desempeño laboral. Bueno (2018) y Huacac (2014) observaron que la inteligencia emocional influye en el desempeño laboral de los

trabajadores del banco de la Nación y de la empresa de generación eléctrica del sur.

La múltiple influencia de factores sobre el desempeño laboral se debe a que el desempeño humano en una organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego entonces, es claro que el desempeño laboral está en función de todas las variables que lo condicionan (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, la estrategia organizacional no solamente influye en el desempeño laboral de la fuerza de trabajo en una organización, sino que afecta a otras variables organizacionales. Cepeda, Palacio y Salinas (2009) reportaron que la estrategia organizacional es el factor que impacta en mayor proporción en el éxito competitivo de la pequeña empresa de Chile ( $r=+0,35$ ), por encima del efecto que tiene el liderazgo, específicamente del liderazgo creativo ( $r=+0,32$ ) sobre el éxito competitivo de la empresa.

Esto se entiende así, porque la estrategia organizacional es el comportamiento que asume la organización ante el entorno, la estrategia busca aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que afectarían las actividades que desarrolla la organización Chiavenato (2009). En ese sentido, la estrategia representara el camino que elige la organización para enfrentar las turbulencias externas y aprovechar los recursos y competencias internas de la mejor manera posible. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto más necesaria será la acción estratégica, la cual deberá ser ágil y flexible para aglutinar y permitir la rápida adopción de nuevos caminos y nuevas salidas. Ésta es la razón que explica el éxito de las

organizaciones que saben sacar provecho de las situaciones y las circunstancias (Chiavenato, 2009).

## V. CONCLUSIONES

1. Se encontró con una seguridad estadística del 99 %, moderada correlación negativa entre las variables estrategia reactiva y desempeño laboral. Estos resultados permiten afirmar que la estrategia reactiva influye muy significativamente, de manera negativa y moderada en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Lo cual evidencia que, si la DRAT desarrolla un comportamiento organizacional reactivo, perjudicará moderadamente el desempeño laboral de sus trabajadores.
2. Se observó con una seguridad estadística del 95 %, débil correlación positiva entre las variables estrategia defensiva y desempeño laboral. Estos resultados permiten aseverar que la estrategia defensiva influye significativamente, de manera positiva y débil en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Esto evidencia que, si la DRAT desarrolla un comportamiento organizacional defensivo, beneficiará débilmente el desempeño laboral de sus trabajadores.
3. Se encontró con una seguridad estadística del 99 %, fuerte correlación positiva entre las variables estrategia analista y desempeño laboral. Estos resultados permiten sostener que la estrategia analista influye muy significativamente, de manera positiva y fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Esto evidencia que, si la DRAT promueve un comportamiento organizacional de tipo analista, beneficiará fuertemente el desempeño laboral de sus trabajadores.
4. Se encontró con una seguridad estadística del 99 %, fuerte correlación positiva entre las variables estrategia exploradora y desempeño laboral. Los resultados permiten confirmar que la estrategia exploradora influye muy significativamente, de manera positiva y fuerte en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna. Esto evidencia que, si la DRAT promueve un comportamiento organizacional explorador, beneficiará fuertemente el desempeño laboral de sus trabajadores.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Ampliar la investigación determinando las causas que explican la existencia de relación negativa, entre las variables estrategia reactiva y desempeño laboral organizaciones públicas. Para ello analice el efecto de los factores demográficos, económicos, tecnológicos y culturales que tienen los trabajadores.
2. Analizar si en las organizaciones empresariales se observa débil correlación positiva entre las variables estrategia defensiva y desempeño laboral. A priori, muchas organizaciones empresariales exitosas aplican estrategias defensivas, de modo que se espera que la correlación entre su fuerza laboral y su estrategia defensiva sea fuerte y significativa.
3. Ampliar la investigación corroborando en otras organizaciones públicas, como puede ser el caso de las organizaciones municipales, se compruebe fuerte correlación positiva entre las variables estrategia analista y desempeño laboral. De ser así, la evidencia reportaría un patrón de comportamiento, a diferentes niveles de organización pública.
4. Los resultados empíricos han determinado que la mejor estrategia que deben implementar las organizaciones públicas para elevar el desempeño laboral de sus trabajadores, son las estrategias de tipo explorador.

## VII. REFERENCIAS

- Ayuque, J., & Huamani, M. (2016). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huancavelica – 2014*. Huancavelica, Perú: Tesis (título). Universidad Nacional de Huancavelica. p. 134.
- Bardales, V. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local – Mariscal Cáceres – Juanjui. Año 2015*. Tarapoto, Perú: Tesis (Maestría). Universidad César Vallejo. p. 60.
- Bueno, W. (2018). *Inteligencia emocional y desempeño laboral de los trabajadores del banco de la Nación Tacna, 2017*. Tacna: Tesis (Maestría). Universidad Privada de Tacna. p.140.
- Camisón, C., Garrigós, F., & Palacios, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial. Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero Español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (3). 161-182. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871009.pdf>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista Ciencias Económicas*, 28 (1). 247-276.
- Cepeda, S., Palacio, N., & Salinas, J. (2009). *La influencia del liderazgo, la estrategia y el entorno sobre el éxito competitivo de la Pequeña Empresa*. Santiago: Tesis (Maestría). Universidad de Chile. p. 68.
- Chayña, M. (2017). *Relaciones públicas interna y desempeño laboral en la división de orden y seguridad de la policía nacional del Perú de Juliaca. 2017*. Moquegua: Tesis (Maestría). Universidad José Carlos Mariátegui. p. 75.
- Chiang, M., & San Martín, N. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia & trabajo*, 17(54). 159-165. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F: 3ra edición. Mcgraw-Hill/Interamericana Editores. p. 586.
- Chuquitucto, L. (2014). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pueblo Nuevo*. Guadalupe, Perú: Tesis (Titulo). Universidad Nacional de Trujillo. p. 83.
- Dirección Regional de Agricultura Tacna. (2018). *Página web oficial de la DRAT*. Recuperado el 29 de Julio de 2018, de <http://www.agritacna.gob.pe/>
- Estévez, F. (2004). *Catálogo de Competencias Laborales para el Proceso de Selección de Personal en el Hostal Agua Dulce de la ciudad de Puebla*. Cholula, Puebla, México: Tesis (Titulo). Universidad de las Américas Puebla. p. 134.
- Fernández, M., Peña, I., & Hernández, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63). 39-64.
- Ganga, F., Fernández, P., & Araya, J. (2009). Propuesta para vincular el sistema de evaluación de desempeño con los perfiles basados en competencias en la subsecretaría del trabajo de Chile. *Revista Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, (13). 73-116. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-37272009000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272009000200003)
- García, A., Vázquez, D., Reyes, H., Sáenz, J., & Limón, A. (2009). *Página web oficial de EUMED*. Recuperado el 29 de Agosto de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/543/Test%20de%20Kolmogorov%20Smirnov.htm>
- García, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Editorial Díaz de Santos. p. 390.
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. México: 5ta Edición. McGraw Hill. p. 921.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: 4ta edición. Mc Graw Hill Interamericana. p. 850.
- Huacac, M. (2014). *La inteligencia emocional y el desempeño laboral en la empresa de generación eléctrica del sur, periodo 2011-2013*. Tacna: Tesis (Titulo). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. p.171.
- Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8 (2). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)
- Moori, V., Yoguel, G., Milesi, D., & Gutiérrez, I. (2004). *Buenas prácticas de las pyme exportadoras exitosas pymex: el caso chileno*. Santiago: Fundes Internacional. p. 165.
- Morales, A. (2009). *Enciclopedia colaborativa en la red cubana*. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de [https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o\\_laboral](https://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral)
- Prieto, A. (2011). *La influencia de la dirección general en la estrategia de exportación de la empresa: el papel de las características demográficas, psicológicas y organizacionales*. Salamanca: Tesis (Doctorado). Universidad de Salamanca. p. 256.
- Ríos, R. (2017). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital Alto de la Alianza, en el año 2015*. Tacna: Tesis (Titulo). Universidad Privada de Tacna. p. 128.
- Rodríguez, J. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Yungay, 2017*. Caraz, Perú: Tesis (Maestría). Universidad César Vallejo. p. 92.
- Salinas, P. (2012). *las habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de la municipalidad distrital "Coronel Gregorio Albarracín Lanc.Hipa" de Tacna, en el año 2011*. Tacna: Tesis (Titulo). Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. p. 155.

- Sánchez, L. (2004). *Estrategias competitivas en el mercado farmacéutico peruano caso de la empresa alfa*. Lima: Tesis (Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. p. 139.
- Valverde, B. (2017). *Relaciones públicas interna y desempeño laboral en la división de orden y seguridad de la Policía Nacional del Perú de Juliaca*. 2017. Moquegua, Perú: Tesis (Maestría). Universidad José Carlos Mariategui. p. 75.
- Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid: ESIC Editorial. p. 194.
- Villacorta, A. (2013). *Plan estratégico para mejorar la gestión en la Municipalidad de Nuevo Chimbote*. Trujillo: Tesis (Titulo). Universidad Nacional de Trujillo. p. 97.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia, para lograr mantener la competitividad de la empresa*. Lima: Nathan Associates Inc. p. 136.

## ANEXOS

### Anexo N° 1. Instrumentos



#### CUESTIONARIO

Encuesta N° \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** El presente cuestionario mide la estrategia organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT). Responda las afirmaciones marcando con una equis (X) la alternativa de respuesta que describa lo que Usted observa en su lugar de trabajo. La información será confidencial y anónima, y solo servirá para fines académicos.

#### I. ASPECTOS GENERALES

1.1.- Edad		1.2.- Sexo	Mujer	Hombre	1.3.- Condición laboral	Nombrado	Permanente	Contratado
1.4.- Tiempo de trabajo en la DRAT					1.5.- Cargo que ocupa en la DRAT			

#### II. CUESTIONARIO DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
La DRAT siempre actúa forzado frente a las presiones de los ciudadanos, reaccionando frente a estos con acciones día a día.					
La DRAT continuamente ajusta sus acciones por las presiones que imponen los directivos del GRT.					
La DRAT no tiene una adecuada relación entre su estrategia institucional y su estructura organizacional.					
Los directivos de la DRAT no tienen muy clara la forma de establecer y gestionar la estrategia de la organización.					
En la DRAT no se cambian las directrices y reglas de decisión a pesar de los cambios que exigen los ciudadanos.					
La DRAT busca mejorar y lograr la eficiencia de todos sus procesos.					
La DRAT busca mantenerse en continua estabilidad.					
En la DRAT las decisiones se toman en forma centralizada.					
La DRAT mantiene un dominio pequeño de usuarios.					
La DRAT no desarrolla nuevas formas de servicio para los ciudadanos.					
La DRAT implementa probadas formas de atención al usuario					
La DRAT copia o imita los estilos de trabajo y atención de otras instituciones públicas o privadas.					
La DRAT mantiene una estable cantidad de servicios para el usuario.					
La DRAT sigue de manera eficiente los cambios e innovaciones que se producen en el sector.					
La DRAT trabaja de acuerdo a los cambios que se dan en el entorno social o institucional.					
La DRAT busca nuevas oportunidades para ampliar su campo de acción en Tacna.					
La DRAT siempre desarrolla novedosas formas de prestación de servicios para los usuarios de Tacna.					
La DRAT siempre está en búsqueda de nuevos segmentos de productores para atenderlos y apoyarlos.					
La DRAT es una institución creadora del cambio en el sector agropecuario de Tacna.					
La DRAT realiza un intenso uso de sus recursos humanos, físicos y tecnológicos.					

### III. CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL.

Afirmación	Alternativas de respuesta				
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Siempre apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.					
Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.					
Planifica eficazmente, en forma objetiva, el tiempo y los recursos que necesita para realizar su trabajo.					
Diseña con anterioridad los planes de acción que ejecutara en su trabajo.					
Establece comunicaciones fluidas y efectivas dentro del equipo de trabajo y con otras áreas de trabajo					
Identifica los malentendidos en su comunicación dentro del trabajo y los corrige oportunamente.					
En su trabajo siempre hace uso de la ofimática					
Promueve el uso de las tecnologías de información y comunicación en los integrantes de su equipo de trabajo.					
Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas.					
En su trabajo, posee una clara orientación a los resultados.					
Promueve la capacitación de sus colegas para mejorar el desempeño de sus funciones.					
Retroalimenta a su equipo de trabajo las experiencias laborales que aprendió en la institución.					
Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización.					
Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en sus tareas laborales.					
Revisa las tareas laborales para asegurarse de los buenos resultados.					
Busca la precisión en el trabajo.					
Encarga nuevas tareas a otros.					
Otorga poderes de decisión a otros.					
Modifica su conducta de trabajo cuando ésta no es lo suficientemente efectiva.					
Aplica nuevas prácticas o procedimientos laborales, en caso de ser necesario.					

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

## Anexo N° 2. Validez de los instrumentos



### VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

#### MATRIZ DE VALIDACIÓN

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

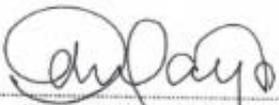
OBJETIVO: "Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna"

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT)

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: M.Sc. PALZA CHAMBE, Edwin Ismael

VALORACIÓN: ..... 90% .....

Muy en acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	---------	------------	----------------



M.Sc. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE  
EVALUADOR



VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO: "Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna"

DIRIGIDO A: Los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT)

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: M.Sc. PALZA CHAMBE, Edwin Ismael

VALORACIÓN: 90%

Muy en acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	---------	------------	----------------

  
M.Sc. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE  
EVALUADOR

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**TÍTULO: INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA, 2018**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	CRITERIOS DE EVALUACIÓN																
				OPCIÓN DE RESPUESTA						RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN										
				Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión	Relación entre la dimensión y el indicador	Relación entre el indicador y el ítem	Relación entre el ítem y la opción de respuesta								
Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No											
Trabajo en equipo	Apoyo a las decisiones grupales	Subordinar sus propios objetivos	Siempre apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.	X						X										
		Priorización de sus propios objetivos	Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo	X							X									
Planificación y organización del trabajo	Planificación eficaz del trabajo	Definir planes de acción	Planifica eficazmente, en forma objetiva, el tiempo y los recursos que necesita para realizar su trabajo.	X						X										
		Diseñar planes de acción	Diseña con anterioridad los planes de acción que ejecutará en su trabajo.	X						X										
Comunicación efectiva	Comunicaciones fluidas y efectivas	Identificación y conexión de miembros	Establece comunicaciones fluidas y efectivas dentro del equipo de trabajo y con otras áreas de trabajo	X						X										
		Ocupar la efimérica	Identifica los malentendidos en su comunicación dentro del trabajo y los corrige oportunamente.	X						X										
Manejo de TICs	Promover el uso de TIC	Ocupar la efimérica	En su trabajo siempre hace uso de la informática	X						X										
		Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia	Promueve el uso de las tecnologías de información y comunicación en los integrantes de su equipo de trabajo	X						X										
Orientación a la eficiencia	Orientación a los resultados	Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia	Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas.	X						X										
		Orientación a los resultados	En su trabajo, posee una clara orientación a los resultados.	X						X										
Aprendizaje institucional	Promover la capacitación	Retrospeccionar experiencias	Promueve la capacitación de sus colegas para mejorar el desempeño de sus funciones.	X						X										
		Anticipar situaciones	Retrospecciona a su equipo de trabajo las experiencias laborales que aprendió en la institución.	X						X										
Visión organizacional	Detectar tempranamente oportunidades	Revisar las tareas	Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización.	X						X										
		Precisión en el trabajo.	Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en sus tareas laborales.	X						X										
Delegación	Encargar tareas	Encargar tareas	Revisa las tareas laborales para asegurarse de los buenos resultados.	X						X										
		Chargar poderes de decisión	Busca la precisión en el trabajo.	X						X										
Flexibilidad	Modificar la conducta	Modificar la conducta	Encarga nuevas tareas a otros.	X						X										
		Aplicar nuevas prácticas o procedimientos	Charga poderes de decisión a otros.	X						X										
			Modifica su conducta de trabajo cuando ésta no es lo suficientemente efectiva	X						X										
			Aplica nuevas prácticas o procedimientos laborales, en caso de ser necesario.	X						X										

  
 M.Sc. EDWIN ISMAEL PALZA CHAMBE  
 EVALUADOR

**VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ENCUESTA SOBRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** "Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna"

**DIRIGIDO A:** Los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT)

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** DR. CALDERÓN URRIOLA, Nicolás Fidel

**VALORACIÓN:** .....

Muy en acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	---------	------------	----------------



DR. NICOLAS FIDEL CALDERON URRIOLA  
EVALUADOR



**VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS**

**MATRIZ DE VALIDACIÓN**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** ENCUESTA SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL

**OBJETIVO:** "Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna"

**DIRIGIDO A:** Los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT)

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** DR. CALDERÓN URRIOLA, Nicolás Fidel

**VALORACIÓN:** .....

Muy en acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	---------	------------	----------------



DR. NICOLAS FIDEL CALDERON URRIOLA  
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
 TÍTULO: INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA, 2018

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
				Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión n.		Relación entre la dimensión n y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta	
									SI	No	SI	No	SI	No	SI	No
Trabajo en equipo		Apoyo a las decisiones grupales	Siempre apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.						X		X			X		
		Subordinar sus propios objetivos	Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.						X		X			X		
Planificación y organización del trabajo		Planificación eficaz del trabajo	Planifica eficazmente, en forma objetiva, el tiempo y los recursos que necesita para realizar su trabajo.						X		X			X		
		Diseñar planes de acción.	Diseña con anterioridad los planes de acción que ejecutara en su trabajo.						X		X			X		
Comunicación efectiva		Comunicaciones fluida y efectiva	Establece comunicaciones fluidas y efectivas dentro del equipo de trabajo y con otras áreas de trabajo.						X		X			X		
		Identificación y corrección de mantenimientos	Identifica los mantenimientos en su comunicación dentro del trabajo y los corrige oportunamente.						X		X			X		
Manejo de TICs		Ocupar la informática	En su trabajo siempre hace uso de la informática.						X		X			X		
		Promover el uso de TIC	Promueve el uso de las tecnologías de información y comunicación en los integrantes de su equipo de trabajo.						X		X			X		
Orientación a la eficiencia		Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia	Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas.						X		X			X		
		Orientación a los resultados	En su trabajo, posee una clara orientación a los resultados.						X		X			X		
Aprendizaje Institucional		Promover la capacitación	Promueve la capacitación de sus colegas para mejorar el desempeño de sus funciones.						X		X			X		
		Reinvoluntar experiencias	Reinvoluntar a su equipo de trabajo las experiencias laborales que aprendió en la institución.						X		X			X		
Visión organizacional		Anticipar situaciones	Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización.						X		X			X		
		Detectar tempranamente oportunidades	Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en sus tareas laborales.						X		X			X		
Atención al detalle		Revisar las tareas	Revisa las tareas laborales para asegurarse de los buenos resultados.						X		X			X		
		Precisión en el trabajo.	Busca la precisión en el trabajo.						X		X			X		
Delegación		Encargar tareas	Encarga nuevas tareas a otros.						X		X			X		
		Otorgar poderes de decisión	Otorga poderes de decisión a otros.						X		X			X		
Flexibilidad		Modificar la conducta	Modifica su conducta de trabajo cuando esta no es lo suficientemente efectiva.						X		X			X		
		Aplicar nuevas prácticas o procedimientos	Aplica nuevas prácticas o procedimientos laborales, en caso de ser necesario.						X		X			X		



DR. NICOLÁS FIDEL CALDERÓN URRISOLA  
 EVALUADOR

VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO : "Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna"

DIRIGIDO A : Los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT)

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MG. LOPEZ PUYCAN, LUIS

VALORACIÓN : .....

Muy en acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	---------	------------	----------------



MG. LUIS LOPEZ PUYCAN  
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

TÍTULO: INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA, 2018.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN					Ob			
				Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
									Si	No	Si	No	Si		No	Si	No
INDEPENDIENTE: ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Estrategia reactiva	Presiones del entorno social	La DRAT siempre actúa forzado frente a las presiones de los ciudadanos, reaccionando frente a estas con acciones día a día.	X					X	X	X	X	X				
		Presiones del entorno institucional	La DRAT continuamente ajusta sus acciones por las presiones que imponen los directivos del GRT.	X					X	X	X	X	X				
		Estabilidad estrategia y estructura	La DRAT no tiene una adecuada relación entre su estrategia institucional y su estructura organizacional.	X					X	X	X	X	X				
		Claridad de gestión de la estrategia	Los directivos de la DRAT no tienen muy clara la forma de establecer y gestionar la estrategia de la organización.	X					X	X	X	X	X				
		Sostener la estrategia	En la DRAT no se cambian las directrices y reglas de decisión a pesar de los cambios que exigen los ciudadanos.	X					X	X	X	X	X				
	Estrategia defensiva	Eficiencia en los procesos	La DRAT busca mejorar y lograr la eficiencia de todos sus procesos	La DRAT busca mantenerse en continua estabilidad	X					X	X	X	X				
		Estabilidad	En la DRAT las decisiones se toman en forma centralizada	La DRAT mantiene un dominio pequeño de usuarios	X					X	X	X	X				
		Decisión centralizada	La DRAT no desarrolla nuevas formas de servicio para los ciudadanos	La DRAT no desarrolla nuevas formas de atención al usuario	X					X	X	X	X				
		Control de pequeños segmentos	La DRAT implementa probadas formas de atención al usuario	La DRAT copia o imita los estilos de trabajo y atención de otras instituciones públicas o privadas.	X					X	X	X	X				
		Nuevos servicio probados de organizaciones líderes	La DRAT mantiene una estable cantidad de servicios para el usuario	La DRAT sigue de manera eficiente los cambios e innovaciones que se producen en el sector	X					X	X	X	X				
Estrategia analista	Cambios o innovaciones del sector	La DRAT trabaja de acuerdo a los cambios que se dan en el entorno social o institucional	La DRAT busca nuevas oportunidades para ampliar su campo de acción en Tacna	X					X	X	X	X					
	Dualidad de acción	La DRAT siempre desarrolla novedosas formas de prestación de servicios para los usuarios de Tacna	La DRAT siempre está en búsqueda de nuevos segmentos de productores para atenderlos y apoyarlos	X					X	X	X	X					
	Búsqueda de nuevas oportunidades	La DRAT es una institución creadora del cambio en el sector agropecuario de Tacna		X					X	X	X	X					
	Desarrollo de nichos servicios			X					X	X	X	X					
	Promoción de nichos emergentes			X					X	X	X	X					
Estrategia exploradora	Creadores de cambio			X					X	X	X	X					



VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS

MATRIZ DE VALIDACIÓN

NOMBRE DEL INSTRUMENTO : ENCUESTA SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

OBJETIVO : "Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna"

DIRIGIDO A : Los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna (DRAT)

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: MG. LOPEZ PUYCAN, LUIS

VALORACIÓN : .....

Muy en acuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
----------------	---------------	---------	------------	----------------



MG. LUIS LOPEZ PUYCAN  
EVALUADOR

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO  
**TÍTULO: INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA, 2018**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Ob				
				Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutra	De acuerdo	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el ítem y la opción de respuesta								
								SI	No	SI	No	SI	No	SI	No					
Trabajo en equipo	Planificación y organización del trabajo	Apoyo a las decisiones grupales	Siempre apoya las decisiones grupales, aun cuando no las comparte.																	
		Subordinar sus propios objetivos	Subordina sus propios objetivos a los del equipo de trabajo.																	
Comunicación efectiva	Manejo de TICs	Planificación eficaz del trabajo	Planifica eficazmente, en forma objetiva, el tiempo y los recursos que necesita para realizar su trabajo.																	
		Diseñar planes de acción.	Diseña con anterioridad los planes de acción que ejecutara en su trabajo.																	
Orientación a la eficiencia	Aprendizaje institucional	Comunicaciones fluida y efectiva	Establece comunicaciones fluidas y efectivas dentro del equipo de trabajo y con otras áreas de trabajo.																	
		Identificación y corrección de malentendidos	Identifica los malentendidos en su comunicación dentro del trabajo y los corrige oportunamente.																	
Visión organizacional	Atención al detalle	Ocupar la ofimática	En su trabajo siempre hace uso de la ofimática																	
		Promover el uso de TIC	Promueve el uso de las tecnologías de información y comunicación en los integrantes de su equipo de trabajo.																	
Delegación	Flexibilidad	Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia	Identifica oportunidades para mejorar la eficiencia de sus funciones y tareas.																	
		Orientación a los resultados.	En su trabajo, posee una clara orientación a los resultados.																	
Atención al detalle	Delegación	Promover la capacitación	Promueve la capacitación de sus colegas para mejorar el desempeño de sus funciones.																	
		Retroalimentar experiencias	Retroalimenta a su equipo de trabajo las experiencias laborales que aprendió en la institución.																	
Flexibilidad	Atención al detalle	Anticipar situaciones oportunidades	Anticipa situaciones que puedan afectar a la organización.																	
		Detectar tempranamente oportunidades	Detecta tempranamente oportunidades que puedan ser aprovechadas en sus tareas laborales.																	
Delegación	Flexibilidad	Revisar las tareas	Revisa las tareas laborales para asegurarse de los buenos resultados.																	
		Precisión en el trabajo.	Busca la precisión en el trabajo.																	
Flexibilidad	Atención al detalle	Encargar tareas	Encarga nuevas tareas a otros.																	
		Otorgar poderes de decisión	Otorga poderes de decisión a otros.																	
Flexibilidad	Atención al detalle	Modificar la conducta	Modifica su conducta de trabajo cuando ésta no es lo suficientemente efectiva.																	



Anexo N° 3. Confiabilidad del instrumento y resultados de la prueba piloto.

Variable X: Estrategia organizacional

n	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20
1	2	4	5	5	5	2	2	2	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2
2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	2	4	4	2	2	4	4	2	2
3	4	1	2	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	5	4	4	3	4	2	2
4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2
6	2	5	4	4	4	3	3	4	4	5	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3
7	2	2	4	4	5	2	4	5	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4
8	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2
9	4	4	4	4	5	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	1
10	4	2	3	3	3	5	5	4	5	2	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	2	3	2	3	5	4	3	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4
12	2	4	3	2	3	5	4	4	3	2	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4
13	2	4	4	4	5	4	4	2	5	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	5
14	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4
15	3	2	2	2	3	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4
16	2	5	4	4	5	3	2	4	4	4	2	4	2	1	2	2	2	2	2	3

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach

N de elementos

0,725

20

**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	63.88	61.183	0.609	0.687
VAR00002	63.31	71.829	-0.082	0.752
VAR00003	63.13	74.517	-0.246	0.749
VAR00004	63.06	76.329	-0.329	0.759
VAR00005	62.63	74.917	-0.258	0.752
VAR00006	62.94	60.863	0.674	0.684
VAR00007	62.94	59.396	0.783	0.674
VAR00008	63.06	69.396	0.087	0.730
VAR00009	62.88	65.183	0.377	0.708
VAR00010	63.31	81.563	-0.542	0.783
VAR00011	63.38	63.050	0.483	0.698
VAR00012	63.75	73.533	-0.166	0.748
VAR00013	63.25	60.733	0.675	0.683
VAR00014	63.31	57.829	0.648	0.676
VAR00015	63.50	61.467	0.497	0.694
VAR00016	63.44	62.129	0.515	0.695
VAR00017	63.50	54.667	0.876	0.652
VAR00018	63.50	57.867	0.718	0.672
VAR00019	63.56	60.529	0.568	0.688
VAR00020	63.56	66.263	0.195	0.724

Variable Y: Desempeño laboral

n	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	2	2
2	3	2	3	3	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4
3	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	2	2
4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	2	4
5	2	4	2	4	3	2	3	4	4	2	3	3	2	2	2	2	4	2	4	3
6	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4
7	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	2	5	5	4	4	5	5	4	3	2	4	4	4	4	5	3	4	4	4
9	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
10	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	1	1	4
11	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	5	4
12	4	3	4	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	3
13	4	2	2	2	4	2	4	2	1	1	1	4	4	5	5	5	4	3	5	5
14	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
15	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4
16	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4

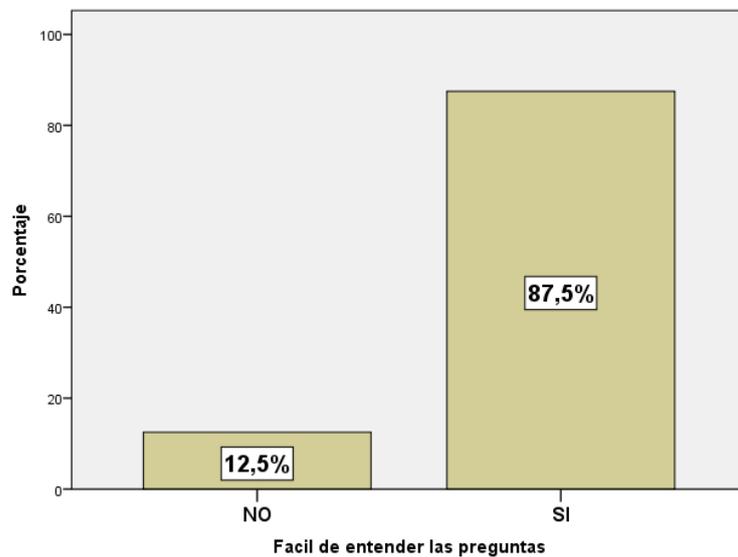
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.872	20

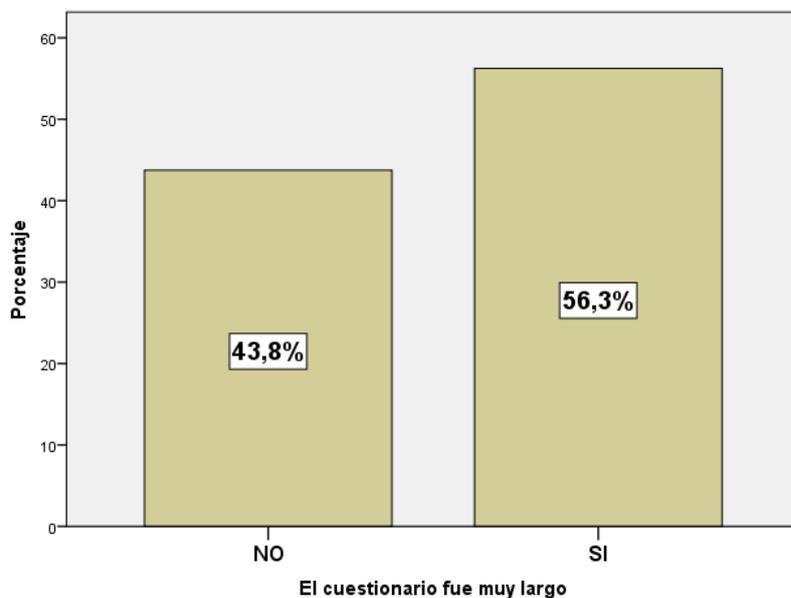
**Estadísticas de total de elemento**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00021	66.19	95.763	0.581	0.862
VAR00022	66.50	102.667	0.221	0.875
VAR00023	65.94	92.063	0.757	0.854
VAR00024	65.81	93.763	0.671	0.858
VAR00025	65.81	98.429	0.462	0.866
VAR00026	66.25	97.800	0.415	0.868
VAR00027	65.44	93.863	0.860	0.854
VAR00028	65.75	97.267	0.586	0.862
VAR00029	65.94	96.329	0.529	0.863
VAR00030	66.00	92.133	0.594	0.861
VAR00031	66.44	105.329	0.109	0.877
VAR00032	65.81	95.763	0.743	0.858
VAR00033	66.00	96.400	0.624	0.861
VAR00034	65.69	94.763	0.690	0.858
VAR00035	65.81	96.429	0.628	0.860
VAR00036	65.63	96.650	0.595	0.861
VAR00037	66.06	110.063	-0.153	0.883
VAR00038	66.44	105.463	0.087	0.879
VAR00039	66.06	104.996	0.077	0.882
VAR00040	65.75	99.000	0.539	0.864

<b>Fácil de entender las preguntas</b>			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	2	12.5	12.5
SI	14	87.5	100.0
Total	16	100.0	



<b>El cuestionario fue muy largo</b>			
	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NO	7	43.8	43.8
SI	9	56.3	100.0
Total	16	100.0	



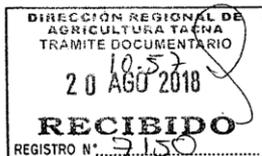
Anexo N°4. Matriz de consistencia

Título: Influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018.

Autores: Bach. Tatiana Elizabeth Pihuaycho Huanca. Bach. Abrahan Flores Quispe

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Diseño de investigación</b>
<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis general</b>	<b>independiente</b>	<b>Variable Independiente</b>	
¿Influye la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?	Determinar la influencia de la estrategia organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	La estrategia organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	Variable independiente X: Estrategia organizacional	Es el comportamiento de la organización ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus actividades (Chiavenato, 2009).	<p><b>Por su finalidad:</b> Aplicada.</p> <p><b>Por el enfoque:</b> Cuantitativa.</p> <p><b>Por el Tipo:</b> No experimental</p> <p><b>Por su carácter:</b> Correlacional</p> <p><b>Por el alcance:</b> transversal</p>
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Definición Variable dependiente</b>	
¿Influye la estrategia reactiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?	Identificar la influencia de la estrategia reactiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	La estrategia reactiva influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	Variable dependiente Y: Desempeño laboral	Hace referencia al rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad (Morales, 2009)	
¿Influye la estrategia defensiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?	Verificar la influencia de la estrategia defensiva en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	La estrategia defensiva influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.			
¿Influye la estrategia analista en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?	Corroborar la influencia de la estrategia analista en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	La estrategia analista influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.			
¿Influye la estrategia exploradora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna?	Comprobar la influencia de la estrategia exploradora en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.	La estrategia exploradora influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna.			

Anexo N° 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio



Tacna, 20 de Agosto del 2018.

SEÑOR  
ING. JUAN QUISPE CACERES  
DIRECTOR DE LA DIRECCION REGIONAL DE AGRICULTURA DE TACNA – DRA-T  
PRESENTE

ASUNTO : SOLICITO AUTORIZACION PARA REALIZAR ENCUESTA PARA TRABAJO DE INVESTIGACION.

Me es grato dirigirme a Usted con la finalidad de saludarlo muy cordialmente y al mismo hacer de su conocimiento que como parte de nuestra la formación profesional venimos realizando nuestra Maestría en Gestión Pública en la Universidad Cesar Vallejo y estando en la etapa de realización de nuestro proyecto de investigación denominado: "**Influencia de la Estrategia Organizacional en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2018**" ya que su sector contribuye en la economía, perspectiva de la Región en el ámbito agropecuario por lo que es necesario conocer de primera fuente las motivaciones del ente rector de Agricultura en Tacna.

En ese sentido, solicitamos a vuestro despacho respetuosamente Autorización para la realización de encuestas que se aplicara al personal de su institución que usted dignamente dirige.

Sin otro particular, aprovechamos la ocasión para manifestarle los sentimientos de nuestra especial consideración y estima personal.

Atentamente,

  
Ing. Tatiana Pihuycho Huanca.  
Maestrante UCV

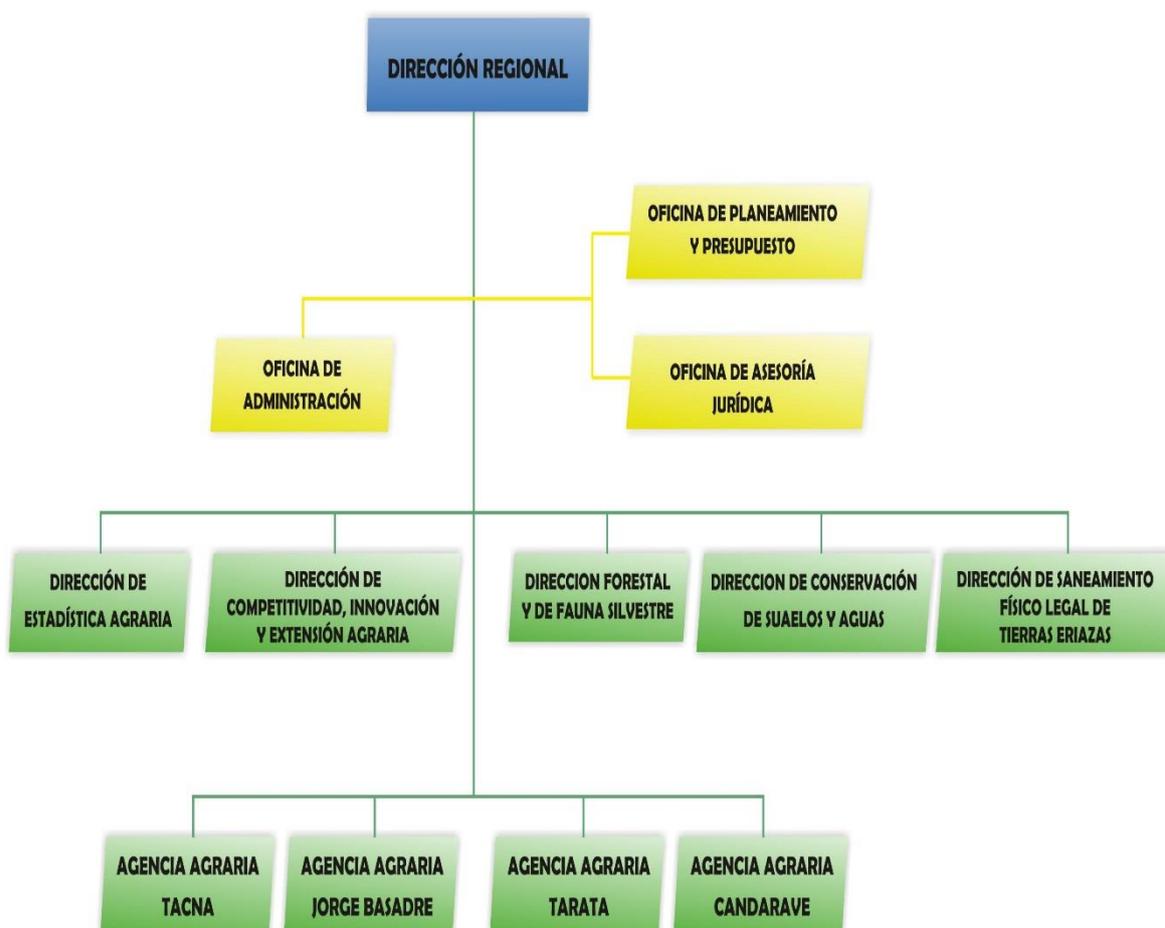
  
Ing. Abraham Flores Quispe  
Maestrante UCV

Anexo N° 6. Fotos del trabajo de campo





## ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE AGRICULTURA TACNA



Anexo 8. Resumen de correlaciones entre las variables Estrategia y Desempeño Laboral.

	Desempeño Laboral	
	Correlación	Sig. (p)
Estrategia Reactiva	R de Pearson = -0,429 (**)	0,000
	Rho de Spearman = -0,406 (**)	0,000
Estrategia Defensiva	Rho de Spearman = +0,263 (*)	0,022
Estrategia Analista	Rho de Spearman = +0,625 (**)	0,000
Estrategia Exploradora	Rho de Spearman = +0,647 (**)	0,000