



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

Dirección estratégica y su relación con el clima laboral en las  
empresas del sector retail. Piura, 2020

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

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Vera Franco, Carlos Geovanny (ORCID: 0000-0001-9842-1062)

**ASESOR:**

Romero Paredes, Rolando Ronald (ORCID: 0000-0003-1100-1087)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

PIURA - PERÚ

2020

## **DEDICATORIA**

Dedico mi trabajo a mi familia, amigos y a todos a quienes colaboraron con que haga realidad este sueño

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Cesar Vallejo, en especial a la escuela de Post-Grado por la oportunidad de llevar a cabo este MBA, así mismo, a mis docentes y asesores que han sido pieza clave en mi formación y presentación final de esta investigación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>8</b>
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Tipo y diseño de investigación.....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Tipo de Investigación.....	21
3.1.2 Diseño de Investigación.....	21
<b>3.2 Variables y operacionalización.....</b>	<b>21</b>
3.2.1 Independiente: <i>Dirección estratégica</i> .....	21
3.2.3 Dependiente: <i>Clima laboral</i> .....	21
<b>3.3 Población, muestra y muestreo.....</b>	<b>22</b>
3.3.1 Población:.....	22
3.3.2 Muestra:.....	22
3.3.3 Muestreo.....	23
<b>3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>23</b>
3.4.1 Técnica.....	23
3.4.2 Instrumento.....	23
3.4.3 Validez y Confiabilidad.....	23
<b>3.5 Procedimientos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.6 Métodos de análisis de datos.....</b>	<b>24</b>
<b>3.7 Aspectos éticos.....</b>	<b>24</b>
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
<b>V. DISCUSIÓN.....</b>	<b>29</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>35</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>43</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 01:</b> <i>Características de la Matriz FODA (SWOT)</i> .....	21
<b>Tabla 02:</b> <i>Relación de la dirección estratégica sobre el clima laboral</i> .....	35
<b>Tabla 03:</b> <i>Relación entre las dimensiones innovación y las condiciones laborales</i> .....	36
<b>Tabla 04:</b> <i>Relación entre las estrategias y el desempeño laboral</i> .....	37
<b>Tabla 05:</b> <i>Relación entre las competencias y las remuneraciones</i> .....	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 001:</b> <i>Fases de la dirección estratégica</i> .....	19
<b>Gráfico 002:</b> <i>Modelo de matriz PEYEA</i> .....	23
<b>Gráfico 003:</b> <i>Reglas que determinan la toma de decisiones para guiar el clima laboral</i> .....	25
<b>Gráfico 004:</b> <i>Factores del clima laboral</i> .....	28

## RESUMEN

Actualmente, el conjunto de estrategias empleadas en las organizaciones es de vital importancia para establecer un correcto clima laboral, por tal motivo debemos conocer a que nos referimos con un correcto ambiente de trabajo o un buen clima laboral, siendo importante porque en él se reflejan los sentimientos o emociones en el equipo y que permitirá el correcto desenvolvimiento de sus integrantes para el logro de las tareas dadas. El objetivo que el estudio persigue en forma general es, determinar la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020, con una metodología, de tipo aplicada, bajo un diseño correlaciona no experimental de corte transversal, cuyos resultados bajo el estadístico de correlación para modelos bivariados de Rho de Spearman, demuestra con un valor de 0,908, que la dirección estratégica se relaciona de manera positivo muy alta con el clima laboral en las empresas del sector retail de Piura, de esta manera el estudio concluye que si existe relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail de Piura, en sus diferentes aspectos como innovación, estrategias, competencias denotado como una relación de nivel positivo muy alta, según estadístico antes mencionado.

**Palabras claves:** dirección, estrategias, organización, clima laboral, desempeño

## **ABSTRACT**

Currently, the set of strategies used in organizations is of vital importance to establish a correct work climate, for this reason we must know what we mean by a correct work environment or a good work climate, being important because it reflects the feelings or emotions in the team and that will allow the correct development of its members to achieve the given tasks. The objective that the study pursues in general is to determine the relationship between strategic management and the work environment in companies in the retail sector. Piura, 2020, with a methodology, of the applied type, under a non-experimental correlated cross-sectional design, which results under the correlation statistic for Spearman's Rho bivariate models, shows with a value of 0.908, that the strategic direction is related in a very high positive way with the work climate in companies in the Piura retail sector, in this way the study concludes that there is a relationship between the strategic direction and the work climate in companies in the Piura retail sector, in its different aspects such as innovation, strategies, skills denoted as a very high positive level relationship, according to the aforementioned statistic.

**Keywords:** management, strategies, organization, work environment, performance

## **I. INTRODUCCIÓN**

Actualmente, el conjunto de estrategias empleadas en las instituciones es imprescindible para instaurar un ambiente de trabajo, ante ello se tiene que conocer a que nos referimos con un correcto ambiente de trabajo o un buen clima laboral, siendo importante porque en él se reflejan los sentimientos o emociones en el equipo y que permitirá el correcto desenvolvimiento de sus integrantes para el logro de las tareas dadas. De igual forma al tener en cuenta las actitudes y condiciones de cada integrante, también debemos manejar el nivel de liderazgo que se pueda presentar, con un buen líder se puede encaminar al equipo y llevarlos hacia la proyección del logro de objetivos, teniendo en cuenta las estrategias y métodos que se emplearan para los planes a realizar.

Con respecto al clima laboral, a partir de los años sesenta, los estudios hechos, han concluido que existen diversos factores como las categorías, variables, componentes que van a permitir su indagación, que ayudaran a tener un concepto, o facilitaran una definición, ya que al tener varios puntos de vista y factores variables pueden transformar o cambiar de acuerdo al problema que se desea solucionar. (Negrete, 2017). Asimismo, el clima laboral es el área tangible en el que cierto número de empleados puede desempeñarse y recibir una remuneración. En la perspectiva global, no solo se tiene en cuenta el lugar, sino otros aspectos como la calidad del aire, la bulla o los incentivos que puedan obtener al cumplir con una determinada función. (Esan, 2018).

El mundo hoy en día se caracteriza por estar en constante cambio, y eso se debe a las actividades, la eficiencia, el nivel de competencia que pueden presentar algunas entidades cumpliendo un papel significativo, y los aportes que puedan tener para su mantenimiento en el mundo empresarial, e innovar estrategias que le faciliten convertirse en una organización competitiva y sólida frente a las variaciones económicas que puedan suscitarse. Es necesario tener presente un correcto clima laboral , que le permitirá ser una organización que conozca su personal, con una óptima realización de sus actividades , incremento de su productividad, hacerlos una marca que se diferencien de las demás, desarrollar estrategias para realizar un trabajo en equipo correcto, y una motivación por las

tareas realizadas y por acercarse cada vez más a la meta empresarial, cabe resaltar que según los estudios realizados siempre ha existido preocupación por los colaboradores, rescatar y diferenciar cada una de sus cualidades permite saber las fortalezas que puedan existir de acuerdo a sus proyectos individuales u objetivos de vida que tengan, por medio de estas ambiciones se podrá saber quién tiene el compromiso de alcanzar las metas de la entidad y a su vez su reconocimiento por la actitud puesta en cada tarea. Se trata de lograr un beneficio mutuo entre la compañía y quienes la integran. (Jiménez & Jiménez, 2016),

Por otro lado la relación del clima laboral en base a estrategias implementadas, se ubican en un nivel de aceptación permanente, siendo realistas los colaboradores para su mejor desempeño deben estar en perfectas condiciones a nivel emotivo y de salud los cuales le permitan aflorar sus capacidades para poder realizar de manera adecuada sus tareas en forma personal y de grupo, fortalecer su confianza y seguridad al implementar estrategias que le ayuden a un buen desarrollo en el trabajo y pueda verse como una pieza importante en el crecimiento empresarial y competitivo para que junto con los directivos logren la mejora de las actividades y el reconocimiento organizacional. (Sotelo y Figueroa, 2017),

En Latinoamérica, las empresas se mueven a pasos agigantados y se transforman de acuerdo a los grados de competencia. Para estar en este nivel competitivo tienen que buscar sembrar buenos árboles, robustos y de raíces bien plantadas para que puedan cosechar los mejores frutos que le permitan ser fuertes frente a cualquier adversidad, es decir tener buenos colaboradores, prepararlos, capacitarlos y fortalecerlos frente a la competencia, esto traerá consigo la cosecha de los grandes resultados, del reconocimiento y de la identidad que un colaborador pueda tener con una empresa al lograr sus objetivos. El fruto obtenido es el recurso humano y las estrategias serán los caminos para lograr lo planificado, la dirección estratégica que se tome tendrá mucho que ver en el ambiente laboral ya que dará el empuje y permitirá que todos sigan el mismo camino, poniendo en práctica todo lo aprendido y que tengan cada integrante una perspectiva de la realidad y de lo que se quiere lograr (Charry, 2018). Dicho de mejor manera los métodos que se empleen en un plan estratégico tienen como base los conocimientos innatos y empíricos, las experiencias obtenidas durante un proceso de aprendizaje de cada colaborador

permitirá que los llamados casa talentos o reclutadores de personal tengan una base para pulir y mejorar con miras a la efectividad de cada institución de acuerdo a las condiciones empresariales.

En América, la dirección estratégica, ligada a rubros laborales, ha tomado una orientación hacia el logro de objetivos; sin embargo las técnicas o tácticas planteadas ante los altos mandos gerenciales no permitían llegar a un acuerdo entre los colaboradores de nivel intermedio y empleados en general, ya que solo era visto como una tarea más a realizar o un punto más por cumplir, sin que esté proyectado con la realidad de la organización, por ende estos resultados han llevado a que al no funcionar las estrategias planteadas, motiva la participación de gerentes o personal a cargo de diversas áreas en las que plantean soluciones de acuerdo a los trabajos que realiza cada institución participando activamente en obtener las soluciones de acuerdo a sus realidades. De esta manera aparecen los planes estratégicos para dar continuidad en encontrar las soluciones a los objetivos en un corto y largo plazo según las necesidades de la organización. (Aguilera, 2010)

Teóricamente, la dirección estratégica no solo está limitada a saber definir la misión, objetivos, los cuales son básicamente de origen subjetivo y político. Pero las determinaciones tácticas, estratégicas y operativas, necesitan de cualidades como son, la cognición, destrezas y actitudes. Se plantea revisar el desarrollo participativo que es adecuado para lograr un camino hacia el futuro de las organizaciones, pero no ayudará en los procesos tácticos y de estratégicos en la solución de problemas. (Barreda, 2016)

La dirección estratégica y su determinación con el clima laboral, en conjunto están dentro de los sucesiones repetitivas y totales de la representación, implementación y verificación de las estrategias, que presenta un grupo de materiales que se convierten lentamente con la finalidad de obtener diferentes valores que afectan en la satisfacción de muchas demandas fuera y dentro de la empresa. Para ello, se necesitan instrumentos tecnológicos, con una facilidad de captación del ser humano, y una utilización en menor rango de los recursos para la obtención de los objetivos teniendo en cuenta la proyección y la misión organizacional. Poniendo como sustento primordial, el papel importante que cumple el clima laboral para realizar los planes establecidos en la compañía, la dedicación de los trabajadores

hacia el cumplimiento de los objetivos, utilizando el menor número de recursos y obtener resultados en el menor tiempo posible, trabajar en coordinación con los integrantes de la organización en crear soluciones perfectas, óptimas y de calidad. (Abesada & Almuiñas, 2016),

En el Perú, últimamente, la inquietud y el esfuerzo son persistentes en las circunstancias empresariales, generando que el ámbito laboral sea descuidado. En presente escenario las instituciones están en permanente evolución, suponiendo que es complicado mantenerse funcionando de manera indefinida igualmente. Es por ello, que el enfoque normativo de emprendimiento, el entendimiento exhaustivo de su personal y entorno, y un provecho concurrente respaldado en bienes y habilidades complejas de simular, vienen a ser componentes fundamentales para su continua comprensión. Por ende, las entidades deben tener la capacidad de cambiar y de enfrentar eficientemente a la competencia. En la consideración del clima laboral como parte inicial dentro de sus estrategias como empresa, son cruciales para poder manejar las diferentes dificultades que repercuten en las organizaciones y, adelantándose a circunstancias futuras.

El estudio en cuestión, abarca como unidad de análisis el sector retail o comercio minorista en Piura, región ubicada al norte de Perú con un clima cálido no solo para sus habitantes, sino para los emprendimientos empresariales, tal como el sector económico retail, que abarca a compañías expertas en el comercio de bienes y servicios a una demanda elevada (Peru Retail, 2020). Dentro de este rubro se encuentran, por ejemplo, los centros comerciales, las tiendas provinciales, de artículos para vivienda, boutique, librerías, farmacias, etc, este sector económico, entonces, podemos decir se encuentra en pleno apogeo, demostrando desarrollo sostenible. En un análisis a los supermercados departamentales en mayo, alcanzaron el 14.1%, de las contraprestaciones en bebidas y cigarrillos (14.6%), medicamentos y productos de belleza (13.2%), ropa y zapatos (12.3%), bienes de vivienda (10.6%) y alimentación (7%). (Gestión, 2018)

Oficialmente este apogeo en la región, se dio en la década del 2010, junto a la llegada de centros comerciales, cuyo modelo de negocio novedoso trajo consigo un crecimiento económico para la región contundente, así al 2019, el comercio retail equivale el 10.7% del PBI nacional (Andina, 2019). Por otro lado, en términos

laborales, efectivamente el volumen de oportunidades creció y con ello las condiciones de trabajo en algunos casos mejoraron, pero es válido mencionar que con el paso del tiempo estas condiciones en muchos casos han ido decreciendo. En la última década el rubro de comercio retail fue incrementando su tasa de promedio anual del 2.6%”, siendo calificada como una de las actividades con que genera mayor empleo en el Perú, si vemos en el año 2015 la población empleada ha aumentado 8,7 %; en el 2018, el 30,6% de la totalidad en la zona urbana pertenecen a las actividades comerciales. (Cámara de Comercio de Lima, 2019)

Junto al crecimiento de este sector, se presentaron ciertos conflictos laborales que distorsionaron el clima organizacional, algunos de estos síntomas según la OIT(2019), son las variaciones en el ejercicio laboral, demográficos y en tecnología, por otro lado, en la naturaleza se producen inquietudes novedosas sobre protección y salud laboral, teniendo entre otros aspectos, el hostigamiento laboral entre pares y jefes, la falta de trabajo en equipo, el bajo reconcomiendo de líderes en las organizaciones, la falta de reglas y procedimientos establecidos, falta de capacidad gerencial, ínfima planificación de desarrollo organizacional que involucre al personal, poca inversión en la integración o capacitación del personal y la falta de comunicación horizontal y vertical, son deficiencias que se unen a que las personas no conocen sus funciones y por lo tanto no saben qué se espera de ellos. Esto genera un problema real y poco medido por las organizaciones, llegando inclusive a que la productividad disminuya y por ende la calidad de atención o producción caiga abruptamente.

Las causas de los problemas antes descritos, de manera general son la paralización o bajo crecimiento en el país, se puede ver que los empleados de éstas organizaciones tienen mucho tiempo realizando las mismas funciones, sin que existan nuevas propuestas de trabajo, ascensos o incentivos que le faciliten postular a otros cargos. El problema persiste cuando no solo no hay una buena comunicación, sino la falta de confianza, no se atreven a ir hacia nuevos horizontes, aunque a veces la actitud de demostrar todo lo que se puede lograr en un momento determinado para ser elegido y tener una estabilidad en un trabajo dificulta que no vea su verdadero valor, es decir no sea bien remunerado. A medida que el tiempo transcurre el colaborador desea ser reconocido y al no ocurrir entra en el dilema de

porque dar tanto y no lograr un justo pago, esto influye en la actitud para desarrollar sus actividades, sin ánimos de demostrar más de lo que puede hacer, ya que ve como injusta su evaluación por parte del empleador, no hace despertar sus fortalezas o habilidades que puedan tener hasta para dirigir y ser modelo a seguir en su entorno laboral, la capacidad de buscar líderes de equipo es con lo que se enfrentan día a día estas organizaciones.

Dentro de las consecuencias posibles que se generen al no tener un rumbo basado en estrategias eficientes para el mejoramiento del clima laboral en una organización es la pérdida de esencia organizacional, la baja calidad en sus productos o inclusive el cierre final de la empresa, puesto que no posee habilidad para describir la determinación de crear intelecto dentro los mismos colaboradores, esto es, haber identificado el problema o los problemas que funcionan como chispas que encienden problemas laborales mayores en las empresas. En resumen, como primera estrategia será encontrar las soluciones en el interior de nuestra empresa (conocer nuestro capital humano) y continuar en segundo lugar en la capacitación e incrementar la confianza en las fortalezas para así incrementar el nivel de competencia.

En base a la problemática descrita, el estudio aborda la pregunta general siguiente, ¿De qué manera se relaciona la dirección estratégica con el clima laboral en las empresas del sector retail? Piura, 2020?, y para dar soporte se formularon los siguientes problemas específicos, ¿Cómo se relaciona la innovación con las condiciones laborales en las empresas del sector retail en Piura?, asimismo, ¿Cómo se relaciona las estrategias con el desempeño laboral en las empresas del sector retail en Piura? Y, por último, ¿Cómo se relacionan las competencias laborales con la remuneración de los empleados en las empresas del sector retail en Piura?

El estudio se justifica con la idea de conocer y determinar todos esos factores claves que se presentan en la toma de estrategias mediante la dirección de las mismas y el efecto que tienen en el clima laboral empresarial, motivado además por la practicidad del estudio que implica determinar la relación existente entre las variables propuestas, las mismas que serán estudiadas en su contexto real, es decir tal y como se presentan en la unidad de análisis, tratando de describir esas

estrategias que ayuden a mejorar nuestra realidad problemática observada, analizando aportes con alto criterio técnico y metodológico de autores que en su momento abordaron la misma temática. Asimismo, el valor teórico, está sustentado en el marco teórico con el uso de definiciones y conceptos de autores que abordaron los detalles planteados como el control sistematizado y el clima trabajo, generando así un novedoso campo de estudio para futuras investigaciones en materia de diseño estratégico para mejorar los climas laborales de las empresas en Piura. En términos generales el trabajo es conveniente por que puede llegar convertirse en una guía y soporte teórico práctico para las direcciones de las empresas del rubro retail, además para quienes deseen dar solución a sus conflictos laborales basado en estrategias modernas y de alta efectividad. Finalmente, la importancia metodológica, se presenta debido a las herramientas para recopilación de información como son los cuestionarios a aplicar, sustentados y basados en estudios previos, los mismos que serán sometidos a rigurosos procesos de revisión para tener técnicas válidas y confiables que puedan ser aplicados en otras realidades.

El objetivo que el estudio persigue en forma general es, determinar la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020, por otro lado, se ha planteado los siguientes objetivos específicos, determinar la relación entre la innovación y las condiciones laborales en las empresas del sector retail. Piura, así también determinar la relación entre las estrategias y el desempeño laboral en las empresas del sector retail en Piura, y, por último, determinar la relación entre las competencias laborales y la remuneración de los empleados en las empresas del sector retail en Piura.

Por otro lado, la hipótesis a contrastar plantea que la dirección estratégica se relaciona directamente con el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020.

## II. MARCO TEÓRICO

Asimismo, la investigación ha tomado en cuenta los siguientes antecedentes Sumaran (2018), en su tesis titulada, "*Dirección estratégica y talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018*", Tuvo como finalidad evaluar la relación que existe entre variables y dimensiones, esa fue su metodología, y por lo tanto el modelo aplicado a esta tesis es de tipo transversal, es decir en un determinado tiempo, concluyendo que existe relación significativa entre la dirección estratégico y el talento humano en dicha institución. Como el valor de Rho Spearman es 0,425 con significancia bilateral  $p = 0,000$  (significancia bilateral) inferior a 0,05.

Bajo el mismo enfoque a nivel nacional tenemos a Vellón (2017), en su investigación "*La dirección estratégica y su relación con el clima laboral basado en la productividad y de la empresa maderera Señor de los Milagros, Puente Piedra-Lima, 2017*", su propósito principal, identificar la conexión que se encuentra entre la dirección estratégica y clima laboral, sustentado la imagen profesional de los colaboradores. Por ello, se establece una conexión entre las variables estudiadas; dicho de otra manera, la dirección estratégica permite lograr nuevos beneficios competitivos, aumento de la producción empresarial, y el cumplimiento de las metas establecidas por los directores, permitiendo un crecimiento por medio de la prueba Rho de Spearman mostrándose un grado de significancia por debajo a 0,05, de tal modo se invalida la hipótesis nula y se afirma la hipótesis alterna. Añadiendo la correlación entre variables 0,523 señalando la relación beneficiosa existente entre las mismas, probando los propósitos establecidos.

Además, el estudio considera el trabajo previo de Huamán (2019), denominado "*Dirección estratégica y clima laboral basado en la cultura organizacional en la institución educativa emblemática Miguel Grau de Abancay, 2018*", cuyo propósito global fue precisar el nivel de relación que se encuentra entre las variables, empleando una metodología, el estudio se concentra en describir las dos incógnitas. Es de tipo descriptiva: tratándose de encontrar en las variables todas sus características sometidas a estudios más profundos. Concluyendo que, la dirección estratégica y la cultura organizacional se interrelacionan notablemente, basándose en el porcentaje de correlación  $r = 0.847$  con nivel de 0.01, lo que

conllea a una alta correlación positiva, entonces se acepta la  $H_a$  y se niega la hipótesis nula.

Atao (2016), en su tesis “*Dirección estratégica y clima organizacional del clero de la diócesis de Abancay – 2016*”, tuvo como finalidad primordial, garantizar el vínculo entre dirección estratégica y ambiente estructural. Empleando un método descriptivo no experimental. Se concluye encontrando la relación existente entre las variables, dependiendo de los datos obtenidos de las encuestas desarrolladas con un grado de significancia de 0,005 inferior a 0.05, rechazando la hipótesis nula ( $H_0$ ); en su defecto se confirma que la investigación presenta un nivel de confianza del 95% es decir tiene relación significativa en comparación con la dirección estratégica y el clima laboral. Lo que indica que existe relación positiva baja en correlación del porcentaje de  $R_o$  de spearman de 0,385

A continuación, se tiene con mayor detalle la explicación científica de ambas variables. La dirección estratégica es el desarrollo y planteamiento de tareas que se llevaran a cabo en la organización, con la finalidad de encontrar una ubicación alta en el (potencial estratégico) y entrega de trabajo superior al esperado. Es un papel que constantemente juegan los altos mandos o líderes de equipo de una institución, ya que al tener en cuenta este punto ayudará a encaminar al equipo hacia los objetivos y plantear soluciones que conforme a sus capacidades puedan distribuirse el trabajo, logrando en el mínimo periodo y con el uso eficiente de recursos el culminar con las tareas planteadas. (Castro, 2015).

Para Trenza (2018), etimológicamente, el termino estrategia, en su origen latin, se divide en dos términos griegos en los cuales tenemos: *stratos* (ejercito) y *agein* (encaminador y guía), cuya denominación se toma como el conjunto de las metas a tiempo alargado de una organización y tomar la postura de implementar tareas de acuerdo a las fortalezas que presente cada colaborador y entrega de medios que le faciliten el cumplimiento de las mismas, siempre encaminados hacia la obtención de lo planteado en el menor tiempo posible.

Es un proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr, haciendo que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las

nuevas oportunidades y los desarrollos amenazadores, proporcionando ideas para evaluar peticiones de presupuestos, inversión de capital y nuevo personal, destinando recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia, ayudando a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia en toda la organización.

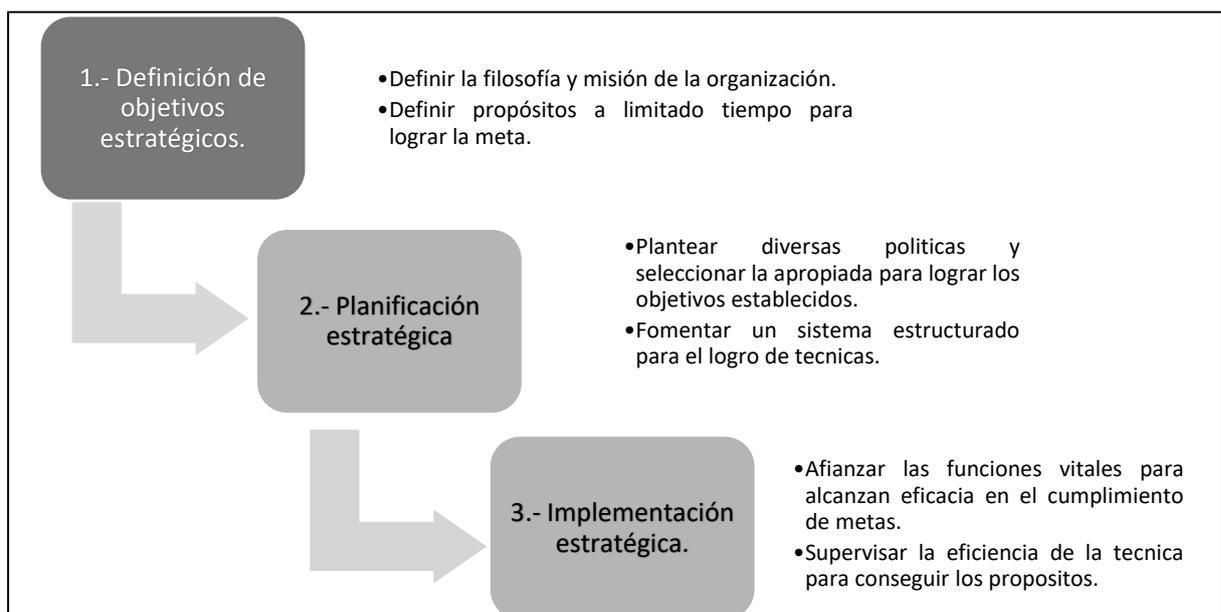
La dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio. (Diez De Castro, 2001)

Para Orellana (2019), la habilidad para diagnosticar es imprescindible en una dirección estratégica. Resulta básico para cualquier gerente plantear diversas preguntas y encontrar respuestas...en ese sentido, un elemento clave en la dirección estratégica es movilizar personas y recursos, hacer que las cosas ocurran, generar acción al interior de la organización. Cuando una persona es capaz de movilizar, entonces podrá plantearse cualquier objetivo y encausar sus recursos hacia él.

Según la FMK (2016), la dirección estratégica puede ser particionada en tres fases.

### Gráfico Nro. 001

#### *Fases de la dirección estratégica*



Fuente: Formaketing (2016)-Diagramación propia

Uriarte (2020), señala que la dirección estratégica se caracteriza por tener un líder concreto, dicha persona es quien guía o lidera el grupo, el cual es visto por toda la organización, como el máximo organizador de una empresa, quien ayudara a informar a las áreas involucradas de la organización a estar informados y al tanto de los planes que se han planteado para lograr los objetivos en conjunto, así como también los resultados de los trabajos realizados. Ya que la comunicación es punto importante, el líder o encargado de esta misión debe tener las herramientas, postura y el lenguaje correcto para saber llegar a todas las personas, ser empáticos y a su vez motivar o identificar a las personas que tienen un compromiso individual y grupal en el desarrollo de sus actividades. A través del análisis FODA, facilitará conocer mejor a cada uno de nuestros integrantes, y ayudará a la empresa a tomar acciones con efectividad frente a un nivel competitivo en el mundo actual, éste mundo que evoluciona día a día y está en constante cambio en el manejo de nuevas tecnologías, teniendo como referencia sus costumbres, nivel económico, social entre otros.

Sobre la matriz FODA, estas abreviaturas proceden del inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); en español, significan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sirve para realizar un examen de los elementos vigorosos y frágiles que, reflejan el estado interior de la entidad, y por otro lado lo externo. Se considera un instrumento elemental básico que revela un criterio global de la situación sistemática en la institución. A continuación, se presentan los aspectos a considerar en la realización de la matriz FODA.

## Tabla Nro. 01

### Características de la Matriz FODA (SWOT)

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Habilidades esenciales en puntos destacados claves. Bienes financieros apropiados. Excelente prestigio con los consumidores. Ejercer liderazgo en el mercado. Ingreso a economías bien posicionadas. Poseer tecnología. Coste beneficio. Mayor manejo de publicidad. Mejora de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Gran capacidad de producción. Actividades tecnológicas sobresalientes.	Falta de orientación estratégica definida. Implementos desactualizados. Beneficio por debajo del porcentaje. Escasas alternativas y habilidades administrativas. Monitoreo insuficiente al imponer tácticas. Multiplicidad de inconvenientes internos efectivos. Retardo en exploración y crecimiento. Reducida gama de productos. Deficiente marketing. Insuficiente sistema de reparto. Talentos de mercadotecnia mínimos. Carencia para solventar las modificaciones requeridas en la estrategia. Mayores precios por unidad a comparación de la competitividad directa.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cubrir la demanda complementaria. Incorporación a segmentos modernos. Aumentar el conjunto de mercancía para atender las exigencias de los usuarios. Variación de su producción. Rechazo de obstáculos mercantiles en mercados tentadores. Autosatisfacción entre negocios contrincantes. Desarrollo empresarial.	Existencia de negocios similares con precios inferiores. Aumentos en las adquisiciones de artículos suplementarios. Progreso pausado de negocios. Alteraciones en el tipo de cambio. Exigencias normativas onerosas. Ascendente capacidad de comercialización Modificaciones de las preferencias de los adquirientes. Cambios demográficos desfavorables.

**Fuente:** Thompson y Strikland (1998) extraído de Pince (Ponce, 2007)

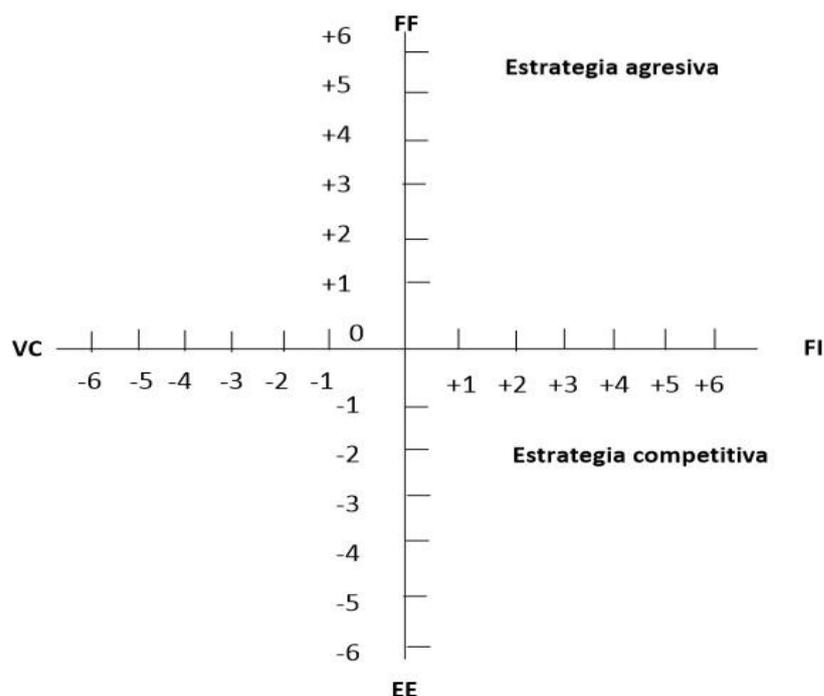
La matriz se nutre de dos evaluaciones, de factor externo (EFE), como lo plantea David (2013) que permite identificar numéricamente el ambiente exterior, en otras palabras, oportunidades y amenazas a través de procesos atribuyendo un puntaje por importancia a cada variable entre cero, (poco) y uno (en gran medida), al juntar las calificaciones resultará una totalidad de 1. Así mismo consignar una puntuación de uno a cuatro, identificando si es un riesgo o beneficio, siendo 1, deficiente; 2, promedio, 3 arriba del puntaje, y 4 superior. En contraste, la matriz del factor interno (EFI), para cuantificar los índices interiores como las fortalezas y debilidades fijando las mismas calificaciones anteriores. (Yamila, 2012)

Otros de métodos usados por la dirección estratégica es la matriz PEYEA, para determinar el tipo de criterio favorable para la organización seguido de detectar

cuatro dimensiones, dos internas como el poder de financiación y provecho concursante por medio de un bosquejo de cuadros compartidos. Las estrategias se dividen en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, se les consigna a las variables Fuerza Financiera (FF) y de la Industria (FI) un monto entre 1, pésima y 6 ideal. Para Ventaja competitiva (VC) y estabilidad del entorno se le considera la cuantía de -1 y -6 es decir la mejor y la peor respectivamente. Más adelante se mide el promedio uniéndolas evaluaciones y fraccionándolas entre ellas. Luego se adicionan los valores del eje X y Y, con la finalidad de detectar la interrelación de ambas. Por último, se ilustra un punto medio en la conexión para precisar el tipo de enfoque. (David, 2013)

### Gráfico Nro. 002

*Modelo de matriz PEYEA*



**FUENTE:** Fred David- Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013)

Para Burbano (2017), la dirección estratégica comercial se muestra compleja, ya que la solución se ve que la empresa se adapte a las nuevas metodologías de acuerdo a su entorno, en comparación con diversas entidades, por eso decimos que las estrategias empresariales afrontan el problema sobre

algunos actos y reacciones que puedan presentar la competencia frente a los diversos cambios tecnológicos para la creación de nuevos servicios y productos que obedezcan a los requerimientos de sus consumidores.

Además, Bernasconi & Rodriguez (2018) argumentan que se ha formado como un criterio principal en las universidades e institutos superiores, a causa de la transparencia brindada de las mismas. A su vez, la administración es un elemento sistemático de la condición, puesto que sin volúmenes bajos el desempeño de la misma se encontraría en peligro el plan institucional. Por ende, cuando la misma detone el propósito estratégico a mantener, la gestión, tanto académica como administrativa y financiera, refiere a los pasos que se dan para alcanzar los objetivos (Pedraja & Rodriguez, 2014). Según Hernández (2017) la define como aquella modalidad que tiene diferentes estructuras, la cual puede abarcar una planificación que se ejecuta en cualquier entidad y ante su relevancia se ha creado diferentes modalidades para su aplicación.

Al contrario, Vannebo & Gotvassli (2015) definen la estrategia como la administración que incita, y elabora instituciones competentes en contestación a las necesidades de los Stakeholders, mientras que Chandler (2003) confirma que estrategia es la identificación de propósitos de la compañía a un periodo prolongado enlazado a las actividades planeadas y la atribución de bienes.

Por su parte, Ansoff et al. (2019) formulan que esta variable abarca un grupo de normas para la toma de decisiones y dirigir la conducta organizacional, señalando cuatro pautas distintas:

### Gráfico Nro. 003

*Normas que identifican la toma de decisiones para orientar el clima laboral*



Fuente: Ansoff et al., (2019). From Strategic Planning to Strategic Management

Dentro de las dimensiones que miden la dirección estratégica, se tiene a la innovación, la cual no es un procedimiento ajeno en la entidad, sin embargo, es colateral a ellos. Además, los diseños comerciales empleados de forma ad hoc no originan mecanismos sostenibles en el transcurso de los años. Esas actitudes han emergido y atravesado un Plan Administrativo para la mejora institucional, donde los seguimientos son supervisados y determinados correctamente. Cuando las propuestas se van a llevar a cabo, se tiene que establecer el instrumento de gestión para el proyecto. (Gutiérrez, Vargas, Gracia & López, 2011)

Asimismo, otro punto dentro del marco teórico, son las estrategias mismas que se deben plasmar dentro de un conjunto de herramientas que inician con la planificación, de la mano de la estrategia se originan definiciones que tienen conexión, como, planificación, control, administración, análisis, pronóstico, etc, desconociendo el tiempo y la forma de aplicarlos ponerlos en prácticas. Eso

facultando su ubicación en bibliografías, apartados, conceptos sobre asuntos relacionados, que al darles lectura no son comprendidos. (Contreras, 2013)

Bonn & Fisher (2011) sostienen que a nivel empresarial la estrategia está inmerso en el contexto general de una entidad. Mientras que a grado corporativo al tomar decisiones sobre de la variedad productiva, la cobertura geográfica y el seguimiento de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas. Añadiendo que, es necesario sumar, si la sostenibilidad es un valor fundamental para la organización, el alcance de la cartera corporativa de la organización tendrá que incluir estrategias para hacer frente a los problemas del uso desmesurado en el mundo desarrollado. Lo que conlleva a la formación de negocios que fomenten artículos perdurables para hacer utilizaos en un efecto ambiental bajo.

López (2016) considera a la competencia como uno de los términos más referidos en la formación de expresiones modernas. Su aplicación en varios ámbitos, ha permitido identificar capacidades ajenas a la realidad, o caso contrario, que se mezcle por términos que a pesar de estar relacionados no están aptos para las competencias.

Por otro lado, la investigación, define teóricamente la variable ambiente laboral como componente empresarial que guía las normas y principios que se deben establecer en una empresa para que esta funciona correctamente, así para Jacome & Jacome (2016), el ambiente de una organización ha sufrido varios cambios, constantemente se pueden observar nuevas características de sus integrantes en los que dan a conocer sus capacidades para afrontar problemas o dar soluciones a los cambios que en el mundo actual se pueden notar, por eso en el campo empresarial es de vital importancia hacer despertar las cualidades o fortalezas que los colaboradores puedan mostrar, la actitud que presentan frente algún caso inusual o como pueden ayudar afrontar en equipo las alternativas para mejorar y hacer de la empresa una opción a considerar como mejores reclutadores de capital humano.

Existe una vinculación directa entre clima laboral y el desempeño que ha sido estudiada y presentada por diversos autores. Por ejemplo, Ahmad y Schroeder (2003) proponen que los gerentes deben promover un clima organizacional que

genere compromiso de los empleados; su estudio comprobó la vinculación directa entre las PAR y uno de los resultados del clima organizacional: el compromiso. Patterson *et al.* (2005) relacionan prácticas de administración con predicción de clima, razón por la que se consideran ciertas prácticas, incluyendo prácticas de alto desempeño, como factores de clima laboral. Gelade e Ivery (2003) y Neal, West y Patterson (2005) encontraron una relación significativa entre el clima organizacional, las prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional; en particular sus estudios demostraron el efecto mediador del clima organizacional, medido a través de encuestas, en el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre el desempeño organizacional.

Se consideran como factor importante en el clima laboral para una empresa a la capacidad de percepción que tengan sus colaboradores donde se desempeñen , sin lugar a duda esto resalta la confianza , seguridad y firmeza con la que los trabajadores puedan enfrentar alguna situación, el trabajo en equipo y la conexión que existan entre ellos permitirá las labores puedan realizarse de manera amena, en conjunto y con la colaboración y participación de todos los que intervengan en la solución o en el desarrollo del cumplimiento de las metas, a esto denominamos Productividad positiva para el logro de objetivos. (Pilligua & Arteaga, 2019)

#### Gráfico Nro. 004



**Fuente:** El ambiente laboral como elemento fundamental en el rendimiento productivo. (Pilligua &Arteaga, 2019)

Considerando que el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral, es importante para este trabajo definir dicho concepto. Schneider, Ehrhart y Macey (2013) definen clima organizacional como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización.

El clima laboral permite identificar la realidad cambiante del entorno, así como identificar las necesidades de todos y cada uno de los miembros que conforman la empresa (Gonzalez y Figueroa, 2014).

Según Peña, Díaz y Carrillo (2015), el clima laboral en la actualidad es de interés para casi todas las empresas -familiares, emprendimientos, microempresas o PyMEs-, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros.

Bizneo (2020), puntualiza que el concepto del clima laboral de una organización, es el conjunto de características sociales, mentales y ambientales en la que se lleva a cabo las tareas de la jornada laboral. Este es un factor en el cual se evalúa que tan satisfecho es el trabajo que desempeña cada colaborador, cual es el nivel que presenta para la producción de sus actividades y cuanto satisface las necesidades que la entidad sugiere para el cumplimiento de sus objetivos. El ambiente laboral que exista en una empresa es la pieza más importante para la continuidad de sus funciones y la estabilidad frente al mercado, si una empresa no tiene en cuenta esta variable no podrá estar como alternativa en el mundo comercial.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior sobre la importancia del clima laboral de una organización, el compromiso de los empleados en las funciones solicitadas y los incentivos que motiven a la realización de las mismas,

podrá ayudar a su confianza y a demostrar que tan hábiles pueden ser al momento de cumplir con una determinada actividad, y además mostrar una imagen desafiante ante nuevas oportunidades de crecimiento profesional, no solo personal sino en equipo, esa es la idea, de que se unan y formen un grupo de confianza y que trabajen en constante comunicación para la coordinación y el logro de las metas trazadas. (Jiménez & Jiménez, 2016)

Asimismo, Pilligua & Arteaga (2019) indican que para hablar del clima laboral, tiene como base las siguientes variables: fortalezas , virtudes , reglas y emociones, que encuentran e intercambian los colaboradores en una empresa, por tanto se concluye que la interacción, el intercambio de ideas y emociones es el resultado de la convivencia a la que son participes en sus tareas diarias, sabemos que la convivencia en una empresa dada de diferentes maneras pero que al encontrar la debida conexión y la finalidad por la que están en ese lugar, hacen que desarrollen un buen ambiente en el que desean estar para cumplir las metas empresariales y se incremente e intercambie sus conocimientos para beneficio individual y grupal.

Finalmente si hablamos del clima laboral, no solo se menciona el lugar donde los colaboradores realizan sus tareas, o un área determinada de la empresa, involucran otros aspectos como el ambiente en el que los colaboradores perciben las emociones de las personas con las que se relacionan, si el lugar cumple con las comodidades para desarrollar sus actividades, de manera segura y confiable, un ambiente confortable y adecuado para mantener posturas y sus sentimientos positivos durante su estadía.

En tal sentido, Rojas, Chirinos y Garcés (2017) indican que para lograr un buen clima laboral es necesario estimar dentro de la estructura del emprendimiento la gestión de talento humano. Esta figura desempeña un papel fundamental que radica en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, hacerla competitiva, captar empleados idóneos, entrenarlos, motivarlos, facilitar el aumento de su autorrealización y satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener su calidad de vida, orientar su comportamiento a ser socialmente responsables, administrar el cambio y establecer políticas éticas.

Esan (2018), también concluye que se necesita de un correcto ambiente en el que exista no solo comodidades para el cuerpo sino también para mantener el buen humor y la estabilidad emocional, con horarios flexibles, reconocimientos por su buen desempeño, incentivos y que de acuerdo a los cargos que ejerzan brindar la confianza y libertad para diseñar, crear y explorar nuevas ideas que faciliten el desarrollo, la enseñanza y colaboración entre los trabajadores para un mejor desempeño de sus funciones.

Por tanto, para entender el clima de una organización, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, debido a que proporcionan información importante que sirve para mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo y facilitar la toma de decisiones y el flujo de los procesos operativos de los emprendimientos en forma efectiva y eficiente. Así mismo, como lo plantean Meriño, Chirinos, Donawa y Martínez (2018), es importante considerar la calidad de vida en el trabajo, ya que representa la satisfacción generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

Se adopta un enfoque cuantitativo, ya que se usará datos numéricos obtenido a partir del cuestionario que medirán las variables dirección estrategia y clima laboral, mediante un adecuado tratamiento estadístico de los mismos para hacerse de argumentos y definir la suposición de la presente tesis. Así mismo con este tratamiento lo que se busca es poder generalizar los resultados encontrados de un grupo muestra al resto del universo (Monje, 2011).

El tipo de investigación que se plantea es correlacional, porque tiene como finalidad relacionar las características de las variables en estudio, pero adicional a ello el propósito más destacado de la investigación correlacional es analizar cómo se puede afectar el clima laboral conociendo el comportamiento de la dirección estratégica mediante un enfoque de relación, además porque asociará el impacto de la variable independiente con cada dimensión de la variable dependiente. (Abreu, 2012)

##### **3.1.2 Diseño de Investigación**

Estudio no experimental, debido a que las variables dirección estratégica como clima laboral, no tuvieron manipulación, control directo ni influencia sobre ambas. Asimismo, es de corte transeccional ya que los datos recopilados se darán en un periodo de tiempo, que es el año 2020, sobre una muestra o subconjunto predefinido. (Hernández, Et al 2014, p. 133).

#### **3.2 Variables y operacionalización**

**3.2.1 Independiente:** *Dirección estratégica*

**3.2.3 Dependiente:** *Clima laboral*

### 3.3 Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1 Población:

Conformada por 131 000 colaboradores que laboran en el sector retail. Según datos obtenido del informe o “COMPENDIO ESTADÍSTICO PIURA 2017”). Ver Anexo 004

#### 3.3.2 Muestra:

Constituida por 245 trabajadores en el sector retail en la ciudad Piura.

Así, Tovar (2015), define la muestra como una parte de la población que ayuda para conocer la cantidad de esta; cuya parte obtenida puede ser considerada como representativa de dicho conjunto.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

La fórmula usada para determinar la muestra es, *donde*,

N = tamaño de la población finita,

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (Error limite aceptable en porcentajes).

Así entonces basados Atao (2016), donde denota un error muestral del 5% en su estudio que lo asume a aquellas posibles variaciones de su media muestral que afectaron sus resultados cuando aplico su cuestionario para medir relación de sus variables, vale decir aquella parte de la muestra que no logro responder la herramienta que cuantifican la correlación entre las variables de acuerdo a los objetivos del estudio. Asimismo el estudio, plantea un nivel de confianza del 95%, con un valor Z normal = 1,96.

Por otro lado siguiendo la línea de Ramos (2009) y Atao (2016) se plantea una probabilidad de éxito del 80%, esta presunción, nace de la

conjunción de los trabajos de ambos autores, quienes asumen que una de las probabilidades más efímeras en investigación es que 8 de cada 10 encuestados responderán los instrumentos según los objetivos de la investigación, y por consiguiente 2 de ellos estarán dentro de ese espacio de error muestral, asumiendo un 20% de probabilidad de fracaso.

Así entonces, reemplazando los datos, se obtiene como muestra a 245 trabajadores que laboran en el sector retail en la ciudad Piura.

### **3.3.3 Muestreo**

A decir de Otzen & Manterola (2017), el muestreo es de tipo no probabilístico, por conveniencia, ya que permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para la investigación. Se utiliza este tipo debido a que las características de la población limitando la muestra sólo los casos planteados. Se utiliza además por los diferentes escenarios que hace a la población muy variable.

## **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.4.1 Técnica**

Encuesta con propósito de detectar la manera en cómo se llevan a cabo las habilidades laborales y desenvolvimiento de grupos de alto grado.

### **3.4.2 Instrumento**

Cuestionario donde se han elaborado preguntas, basadas en la operacionalización del estudio. El instrumento considerará aspectos éticos dados por expertos.

### **3.4.3 Validez y Confiabilidad**

La herramienta será sometida a la revisión y aceptación de tres expertos, quienes determinarán la validez del mismo; así mismo será sometido al análisis estadístico con el programa SPSS para determinar la correlación de Pearson y por último se aplicará una prueba piloto. La validez se entiende como la cualidad de cuestionario para medir aquello que pretende medir (Menéndez, 2002)

Mientras que la confiabilidad se entiende como el grado que tiene un cuestionario que al aplicarse repetidas veces produce un mismo resultado (Hernández, et al, 2014). El estudio aplicará una prueba piloto en la cual se aplicó el Coeficiente Alfa de Cronbach en la medida que los instrumentos de investigación, son cuestionarios tipo escala de Likert; para analizar el grado de confiabilidad de cada una de ellos.

### **3.5 Procedimientos**

Para el recojo de datos se diseñó dos instrumentos que fueron validados por juicios de expertos y obtuvieron su confiabilidad mediante una prueba piloto. Igualmente, para procesar los datos se programaron softwares Excel para estimar promediar los resultados de las variables y sus dimensiones, asimismo, mediante el SPSS, se crearon nuevas variables considerando niveles y rangos. Además, para el examen de los resultados se manejaron estadísticos para describir y realizar la prueba de hipótesis.

### **3.6 Métodos de análisis de datos**

Posee un método deductivo, partiendo de lo amplio a lo particular, recogiendo datos con el propósito de comparar la hipótesis con el estudio estadístico, considerando el coeficiente de correlación, el cual según Restrepo (2007), controla la relación o vínculo existente en su mayoría entre dos variables aleatorias.

### **3.7 Aspectos éticos**

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014), el compromiso en el control moderado de los bienes en realización de nuestras actividades amparados bajo las normas de investigación de la Universidad Cesar Vallejo, por otro lado, la confidencialidad, de acuerdo a la documentación perteneciente a la organización y en caso de controversias privarse de brindar opiniones. Cuidar el prestigio de la misma, además la honestidad que prima los beneficios compartidos.

## IV. RESULTADOS

Tabla Nro. 02

**Relación de las variables dirección estratégica sobre el clima laboral.**

			CLIMA_LABORAL (agrupado)					Total	
			NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
DIRECCION ESTRATEGICA (agrupado)	NUNCA	Recuento	4	0	0	0	0	4	
		% del total	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%	
	CASI NUNCA	Recuento	2	10	0	0	0	12	
		% del total	0,8%	4,1%	0,0%	0,0%	0,0%	4,9%	
	ALGUNAS VECES	Recuento	0	5	35	6	2	48	
		% del total	0,0%	2,0%	14,3%	2,4%	0,8%	19,6%	
	CASI SIEMPRE	Recuento	0	0	9	58	15	82	
		% del total	0,0%	0,0%	3,7%	23,7%	6,1%	33,5%	
	SIEMPRE	Recuento	0	0	0	6	93	99	
		% del total	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	38,0%	40,4%	
	Total		Recuento	6	15	44	70	110	245
			% del total	2,4%	6,1%	18,0%	28,6%	44,9%	100,0%

**FUENTE:** Elaboración Propia.

### Interpretación

Se tiene que 93 encuestados afirman mediante encuesta estratégica realizada en la cual se miden las variables con los indicadores, que si existe influencia en base a las preguntas relacionadas con dirección estratégica sobre el clima laboral, 35 aún están en duda y no conocen a ciencia cierta los efectos de la dirección para mejorar la relación con el clima laboral, vale mencionar que 4 de los encuestados refieren una ínfima o incluso inexistente relación entre ambos factores en base a encuesta de varias preguntas realizadas.

El estadístico Rho de Spearman, arroja un valor de 0,908, denotando en la escala mencionada que la dirección estratégica se relaciona de manera positivo muy alta con el clima laboral en las organizaciones del sector.

Así mismo, se acepta la hipótesis nula con un nivel de significancia, Sig < 0.05, rechazando la hipótesis alternativa. Ver Anexo 005

**Tabla Nro. 03**

***Relación entre las dimensiones innovación y las condiciones laborales***

			CONDICIONES_LABORALES (agrupado)					Total
			NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
INNOVACION (agrupado)	NUNCA	Recuento	4	0	0	0	0	4
		% del total	1,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
	CASI NUNCA	Recuento	2	11	4	0	0	17
		% del total	0,8%	4,5%	1,6%	0,0%	0,0%	6,9%
	ALGUNAS VECES	Recuento	2	2	43	5	11	63
		% del total	0,8%	0,8%	17,6%	2,0%	4,5%	25,7%
	CASI SIEMPRE	Recuento	0	0	4	21	37	62
		% del total	0,0%	0,0%	1,6%	8,6%	15,1%	25,3%
	SIEMPRE	Recuento	0	2	2	7	88	99
		% del total	0,0%	0,8%	0,8%	2,9%	35,9%	40,4%
Total		Recuento	8	15	53	33	136	245
		% del total	3,3%	6,1%	21,6%	13,5%	55,5%	100,0%

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**Interpretación**

El 35, 9% es decir 88 encuestados manifiesta que, si existe relación entre el factor innovación incluido en la encuesta realizada como parte de la dirección de estrategias con respecto a las condiciones laborales, mientras que el 17.6% es decir, 43 encuestados aun dudan de esta relación en base a respuestas de la encuesta.

Esto se corrobora con el estadístico Rho de Spearman, arroja un valor de 0,824, denotando en la escala mencionada que la innovación como parte de la dirección estratégica se relaciona de manera positivo alta con las estipulaciones como elemento del clima laboral en las empresas del sector retail de Piura. Ver Anexo 006. Aceptándose la hipótesis nula con un nivel de significancia de < 0.05.

**Tabla Nro. 04**

***Relación entre las dimensiones estrategias y el desempeño laboral***

			DESEMPEÑO (agrupado)					Total	
			NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
ESTRATEGIA (agrupado)	NUNCA	Recuento	6	0	0	0	0	6	
		% del total	2,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,4%	
	CASI NUNCA	Recuento	0	13	0	0	0	13	
		% del total	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	
	ALGUNAS VECES	Recuento	0	9	41	2	7	59	
		% del total	0,0%	3,7%	16,7%	0,8%	2,9%	24,1%	
	CASI SIEMPRE	Recuento	0	0	14	39	16	69	
		% del total	0,0%	0,0%	5,7%	15,9%	6,5%	28,2%	
	SIEMPRE	Recuento	0	0	2	11	85	98	
		% del total	0,0%	0,0%	0,8%	4,5%	34,7%	40,0%	
	Total		Recuento	6	22	57	52	108	245
			% del total	2,4%	9,0%	23,3%	21,2%	44,1%	100,0%

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**Interpretación**

Según la evidencia expuesta, más del 34% de los encuestados refieren que, si existe o se presenta una relación entre las estrategias como parte de la dirección estratégica y el desempeño laboral esto en sí validando las respuestas obtenidas mediante encuesta realizada a la muestra, es válido mencionar que un 2.4%, niegan rotundamente este hecho, asumiendo que no existe relación alguna.

Así, el Rho de Spearman, arroja un valor de 0,803, es decir que las estrategias como parte de la dirección estratégica se relacionan de manera positivo alta con el desempeño laboral en las empresas del sector retail de Piura. *Ver Anexo 007.* Aceptándose la hipótesis nula con un nivel de significancia de < 0.05.

**Tabla Nro 05**

***Relación entre las dimensiones competencias y las remuneraciones.***

			REMUNERACION (agrupado)					Total
			NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
COMPETENCIA (agrupado)	NUNCA	Recuento	6	2	0	0	0	8
		% del total	2,4%	0,8%	0,0%	0,0%	0,0%	3,3%
	CASI NUNCA	Recuento	0	6	0	2	0	8
		% del total	0,0%	2,4%	0,0%	0,8%	0,0%	3,3%
	ALGUNAS VECES	Recuento	0	10	35	5	2	52
		% del total	0,0%	4,1%	14,3%	2,0%	0,8%	21,2%
	CASI SIEMPRE	Recuento	0	0	13	51	14	78
		% del total	0,0%	0,0%	5,3%	20,8%	5,7%	31,8%
	SIEMPRE	Recuento	0	0	12	32	55	99
		% del total	0,0%	0,0%	4,9%	13,1%	22,4%	40,4%
	Total	Recuento	6	18	60	90	71	245
		% del total	2,4%	7,3%	24,5%	36,7%	29,0%	100,0%

**FUENTE:** Elaboración Propia.

**Interpretación**

La tabla antes expuesta, nos muestra detalles muy interesantes, así se tiene que 55 personas piensan que, si hay una relación entre las competencias que se logran y la remuneración que perciben mediante resultados de encuesta de varias preguntas realizada a la muestra.

Esto de una alguna manera se complementa con el estadístico Rho de Spearman, arroja un valor de 0,708, es decir que las competencias que se generan como parte de la dirección estratégica se relacionan de manera positivo alta con las remuneraciones en las empresas del sector retail de Piura. *Ver Anexo 008.* Aceptándose la hipótesis nula con un nivel de significancia de < 0.05.

## V. DISCUSIÓN

La discusión con respecto a la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, cuya evidencia muestra un Rho de Spearman, de 0,908, denotando que la dirección estratégica se relaciona de manera positiva con el clima laboral, esto se asemeja en alguna forma con lo planteado por Sumaran (2018), al tratar de medir la relación existente entre la dirección estratégica y el clima laboral, culminando que existe relación significativa entre la dirección estratégico y el talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018. Como el valor de Rho Spearman es 0,425 con significancia bilateral  $p = 0,000$  (significancia bilateral) inferior a 0,05. Así entonces, se consideran como factor importante en el clima laboral para una empresa a la capacidad de percepción que tengan sus colaboradores donde se desempeñen, sin lugar a duda esto resalta la confianza, seguridad y firmeza con la que los trabajadores puedan enfrentar alguna situación, el trabajo en equipo y la conexión que existan entre ellos permitirá las labores puedan realizarse de manera amena, en conjunto y con la colaboración y participación de todos los que intervengan en la solución o en el desarrollo del cumplimiento de las metas, a esto denominamos productividad positiva para el logro de objetivos. (Pilligua & Arteaga, 2019), lo cual concuerda con lo mencionado por Peña, Díaz y Carrillo (2015), cuando dice que el clima laboral en la actualidad es de interés para casi todas las empresas -familiares, emprendimientos, microempresas o PyMEs-, por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos, como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, y su repercusión en la eficiencia de la organización y en la satisfacción de sus miembros y que va alineado a lo dicho por Rojas, Chirinos y Garcés (2017) quienes indican que para lograr un buen clima laboral es necesario estimar dentro de la estructura del emprendimiento la gestión de talento humano. Esta figura desempeña un papel fundamental que radica en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, hacerla competitiva, captar empleados idóneos, entrenarlos, motivarlos, facilitar el aumento de su autorrealización y satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener su calidad de vida, orientar su comportamiento a ser socialmente responsables, administrar el cambio y establecer políticas éticas.

Por otro lado, al discutir a la relación entre la innovación y las condiciones laborales en las empresas del sector retail. Piura, los resultados detallan un Rho de Spearman de 0,824, describiendo que la innovación como parte de la dirección estratégica se relaciona de manera positiva alta con las condiciones laborales. Esto corrobora lo mencionado por Vellón (2017), quien menciona que la Dirección estratégica influye al logro de ventajas competitivas, aumento de la producción, alcance de las metas presentadas por los gerentes, buscando la mejora de la empresa, aplicando la prueba Rho de Spearman de 0,523 indicando la existencia de una relación positiva media, sustentado con lo que afirma Meriño, Chirinos, Donawa y Martínez (2018), cuando dicen que es importante considerar la calidad de vida en el trabajo, ya que representa la satisfacción generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones, entre otros factores, no dejando de lado el nivel estratégico tal como lo menciona Vannebo & Gotvassli (2015) quienes definen la estrategia como la administración que incita, y elabora instituciones competentes en contestación a las necesidades de los colaboradores, mientras que Chandler (2003) confirma que estrategia es la identificación de propósitos de la compañía a un periodo prolongado enlazado a las actividades planeadas y la atribución de bienes, por su parte Ansoff et al. (2019) formulan que esta variable la dirección estratégica, abarca un grupo de normas para la toma de decisiones y dirigir la conducta organizacional. Lo que se compara con lo dicho por Jiménez & Jiménez (2016) quien menciona que la importancia del clima laboral de una organización, el compromiso de los empleados en las funciones solicitadas y los incentivos que motiven a la realización de las mismas, podrá ayudar a su confianza y a demostrar que tan hábiles pueden ser al momento de cumplir con una determinada actividad, y además mostrar una imagen desafiante ante nuevas oportunidades de crecimiento profesional, no solo personal sino en equipo, esa es la idea, de que se unan y formen un grupo de confianza y que trabajen en constante comunicación para la coordinación y el logro de las metas trazadas.

Frente a la discusión que se general al tratan de atender la relación entre las estrategias y el desempeño laboral en las empresas del sector retail en Piura, los resultados encontrados denotan un Rho de Spearman de 0,803, es decir que las

estrategias como parte de la dirección estratégica se relacionan de manera positiva alta con el desempeño laboral en las empresas del sector retail de Piura, lo cual se asemeja mucho a Huamán (2019), quien precisa que la dirección estratégica y la cultura organizacional en la Institución evaluada, se vinculan notablemente, basándose en el porcentaje de correlación  $r = 0.847$ , esto se apega a lo dicho por Burbano (2017), para quien la dirección estratégica comercial se muestra compleja, ya que la solución se ve que la empresa se adapte a las nuevas metodologías de acuerdo a su entorno, en comparación con diversas entidades, por eso decimos que las estrategias empresariales afrontan el problema sobre algunos actos y reacciones que puedan presentar la competencia frente a los diversos cambios tecnológicos para la creación de nuevos servicios y productos que obedezcan a los requerimientos de sus consumidores, por ende la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio. (Diez De Castro, 2001). Así para Jacome & Jacome (2016), el ambiente de una organización ha sufrido varios cambios, constantemente se pueden observar nuevas características de sus integrantes en los que dan a conocer sus capacidades para afrontar problemas o dar soluciones a los cambios que en el mundo actual se pueden notar, por eso en el campo empresarial es de vital importancia hacer despertar las cualidades o fortalezas que los colaboradores puedan mostrar, la actitud que presentan frente algún caso inusual o como pueden ayudar a afrontar en equipo las alternativas para mejorar y hacer de la empresa una opción a considerar como mejores reclutadores de capital humano, así entonces, según la discusión y comparación teórica en Pilligua & Arteaga (2019) quienes indican que para hablar del clima laboral, tiene como base las siguientes variables: fortalezas, virtudes, reglas y emociones, que encuentran e intercambian los colaboradores en una empresa, por tanto se concluye que la interacción, el intercambio de ideas y emociones es el resultado de la convivencia a la que son participes en sus tareas diarias, sabemos que la convivencia en una empresa dada de diferentes maneras pero que al encontrar la debida conexión y la finalidad por la que están en ese lugar, hacen que desarrollen un buen ambiente en el que desean estar para cumplir las metas empresariales y se incrementa e intercambia sus conocimientos para beneficio individual y grupal.

Finalmente, con respecto a los resultados obtenidos se obtuvo un Rho de Spearman de 0,708, es decir que las competencias que se generan como parte de la dirección estratégica se relacionan de manera positiva alta con las remuneraciones en las empresas de dicho sector, esto de alguna forma de sustenta en lo dicho por Atao (2016), quien en sus resultados de las encuestas desarrolladas muestra que la dirección estratégica y el clima laboral de la institución evaluada, si existe relación positiva baja en correlación del porcentaje de Rho de Spearman de 0,385, entonces podemos resumir a decir de Uriarte (2020), que la dirección estratégica se caracteriza por tener un líder concreto, dicha persona es quien guía o lidera el grupo, el cual es visto por toda la organización, como el máximo organizador de una empresa, quien ayudara a informar a las áreas involucradas de la organización a estar informados y al tanto de los planes que se han planteado para lograr los objetivos en conjunto, así como también los resultados de los trabajos realizados y que se refuerza con afirmado por Bonn & Fisher (2011) sostienen que a nivel empresarial la estrategia está inmerso en el contexto general de una entidad. Mientras que a grado corporativo al tomar decisiones sobre de la variedad productiva, la cobertura geográfica y el seguimiento de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas. Añadiendo que, es necesario sumar, si la sostenibilidad es un valor fundamental para la organización, el alcance de la cartera corporativa de la organización tendrá que incluir estrategias para hacer frente a los problemas del uso desmesurado en el mundo desarrollado. Lo que conlleva a la formación de negocios que fomenten artículos perdurables para hacer utilizaos en un efecto ambiental bajo y que se asemeja a López (2016) cuando menciona que la competencia como uno de los términos más referidos en la formación de expresiones modernas. Su aplicación en varios ámbitos, ha permitido identificar capacidades ajenas a la realidad, o caso contrario, que se mezcle por términos que a pesar de estar relacionados no están aptos para las competencias, considerando que el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral, es importante para este trabajo definir dicho concepto. Schneider, Ehrhart y Macey (2013) y que va de la mano con la definición de clima laboral como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que

experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización.

## **VI. CONCLUSIONES**

6.1 Se finaliza afirmando la existencia de las variables en las empresas del sector retail de Piura, validadas con un Rho de Spearman, de 0,908, que demuestra una relación de nivel positivo muy alta.

6.2 Se concluye que, si existe relación entre la innovación como parte de la dirección estratégica y las condiciones laborales que son parte fundamental para mantener un buen clima laboral en las empresas del sector retail de Piura, validado con un Rho de Spearman, de 0,824, que demuestra una relación de nivel positivo alta.

6.3 Se concluye que, si existe relación entre las diferentes estrategias que se implementan como parte de la dirección estratégica con el desempeño laboral en las empresas del sector retail de Piura validado con un Rho de Spearman, de 0,803, que demuestra una relación de nivel positivo alta.

6.4 Se concluye que, si se presenta una relación entre las competencias que se generan como parte de la dirección estratégica s con las remuneraciones en las empresas del sector retail de Piura, validado con un Rho de Spearman, de 0,708, que demuestra una relación de nivel positivo alta.

## **VII. RECOMENDACIONES**

7.1 Se recomienda a las empresas del rubro retail, a causa de mejorar la conexión entre las direcciones estratégicas y el clima laboral, implementen mecanismos que puedan evaluar sus diferentes estrategias que se implementen como por ejemplo para el aumento de ventas, la baja de incidencias laborales, el bienestar de los trabajadores etc, con el propósito de poder lograr un adecuado ambiente laboral.

7.2 Se recomienda promover reuniones y charlas sobre manejo de conflictos laborales en las empresas, todo ello con el fin de acrecentar la relación entre el nivel de innovación empresarial y las condiciones laborales, con ello se puede obtener un trabajador motivado que desde su propio trabajo genere valor agregado al mismo, y la empresa es quien debe dar las mejores condiciones laborales para que esto ocurra, un proceso de incentivos sería el ideal.

7.3 Se recomienda, a efectos de mejorar la relación entre las estrategias que se implementan y el desempeño laboral, evaluar periódicamente las habilidades de todo el personal, bajo mecanismos ya conocidos, evaluación de desempeño o un test de habilidad blandas. Esto puede traer muchos efectos positivos y por ende saber las falencias del personal a efectos de poder mejorar su desempeño en la organización, buscar en el fondo tener un personal motivado.

7.4 Se recomienda a efectos de poder mejorar la relación entre las competencias laborales y las remuneraciones, crear un plan de escala salarial que valore la meritocracia, un trabajador que brinda su tiempo y esfuerzo, y más aún es visible en su jornada laboral y desataca por encima del resto, debe ser bien remunerado, es lo que se conoce como trabajador identificado con la organización. Entonces, se debe generar a partir de la valoración de competencias un nivel de motivación salarial para, mejorar así el clima laboral.

## REFERENCIAS

- Abesada, B. T & Almuñías R, J. L (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. *Revista Cubana de Educación Superior*. (3).  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v35n3/rces11316.pdf>
- Almadana, S. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total. Tesis doctoral. Universidad de Málaga. Repositorio institucional  
[https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD\\_ALMADANA\\_ABON\\_Santiago\\_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20sumaran%20antedeten,%20http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26427/sumaran\\_sy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20sumaran%20antedeten,%20http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/26427/sumaran_sy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aguilera, C. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. (28).  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19-43.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81843213010/index.html>
- Andina (Lunes, 9 de septiembre del 2019). *Negocio de retail representa el 10.7% del PBI del Perú*. <https://www.peru-retail.com/negocio-de-retail-representa-el-10-7-del-pbi-peru/>
- Ansoff, H.I., Kipley, D., y otros tres autores (2019). From Strategic Planning to Strategic Management; in: *Implanting Strategic Management*, pp 41-52, Palgrave Macmillan, Cham. Barreda, H. V. (2016). Planeamiento estratégico en universidades de América Latina. *Revista GUAL Florianópolis*. 9 (1).  
[https://www.researchgate.net/publication/307768861\\_Planeamiento\\_Estrategico\\_en\\_Universidades\\_de\\_America\\_Latina](https://www.researchgate.net/publication/307768861_Planeamiento_Estrategico_en_Universidades_de_America_Latina)

- Atao, E. N (2016). Dirección estratégica y clima organizacional del clero de la diócesis de Abancay – 2016. Tesis. Universidad Nacional José María Arguedas. Repositorio institucional [http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/287/Edith\\_Tesis\\_Bachiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/287/Edith_Tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernasconi, A. y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Importancia de la Gestión Institucional en los Procesos de Acreditación Universitaria en Chile, *Opción*, 34(86), 20-48
- Burbano, A. B (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las ciencias*. 3( ). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6093283.pdf>
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5-14.
- Cámara de Comercio de Lima (03 de septiembre 2019). Beneficios del sector retail se sienten en el PBI y en la PEA. <https://eltiempo.pe/beneficios-del-sector-retail-se-sienten-en-el-pbi-y-en-la-pea/>
- Castro, C. D. (2015) *¿Qué es la dirección estratégica?* Paper. Universidad UTEL. <https://www.utel.edu.mx/blog/dia-a-dia/retos-profesionales/que-es-la-direccion-estrategica/>
- Charry, H. O (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*. 9 (1). [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Chandler, A.D., (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*, Beard Books, Washington DC, USA.
- Conexión Esan (2018, 7 de Mayo). *Estrategias para obtener un buen clima laboral*. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/05/estrategias-para-obtener-un-buen-clima-laboral/>

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), pp. 152-181, <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Diez de Castro, Emilio; Jarcia del Junco, Julio; Martin, Jiménez Francisca; Periañez, Cristobal Rafael (2001). *Administration and management*, ed. Mcgraw hill, spain. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- FMK (2016). La importancia de la dirección estratégica. Editorial. <https://www.foromarketing.com/la-importancia-la-direccion-estrategica/>
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral. M. F. Castillo (Ed.) México DF, México: Pearson Prentice Hall.
- Gelade, G., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81843213010/index.html>
- Gestión (07 de agosto de 2018). *Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/ 3,200 millones*. <https://gestion.pe/economia/ventas-sector-retail-crecieron-9-7-mayo-superaron-s-3-200-millones-240816-noticia/>
- Gonzalez, y Figueroa. (2014). Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional en Pymes. *Revista Internacional Administracion y Finanzas. Mexico*. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3761/376160247012/index.html>
- Gutiérrez Sandí, W., Vargas Vargas, K., Gracia, S. & Dzul López, L. A (2011). Proyectos, Innovación y Estrategia (PIE). Un paso firme hacia nuevos modelos en la gestión empresarial, *Tecnología en Marcha*, 24, (4). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835565.pdf>
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (Sexta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.
- Hernández, H.G., Cardona, D.A., y Del Rio, J.L., (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Inform. Tecn.*, 28(5), 15-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>

- Huamán, G. (2019). "Dirección estratégica y cultura organizacional en la institución educativa emblemática Miguel Grau de Abancay, 2018. Tesis doctoral. Universidad Cesar vallejo. Repositorio institucional [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/39006/huaman\\_jg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/39006/huaman_jg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ibáñez-Martín, J. A. (2009). La fundamentación filosófica de los nuevos planes de estudios. En A. Medina, M<sup>a</sup>. L. Sevillano y S. De la Torre. Una universidad para el siglo XXI: EEES (pp. 17-19). Madrid: Universitas.
- Jacome, M. & Jacome, J (2016). Clima laboral: efecto del agotamiento profesional "burnout" en la calidad de vida en el trabajo. *Revista empresarial*. 1(11). <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6053445.pdf>
- Jiménez, D. & Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*. 9(18). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5774750>
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Revista de currículum y formación de profesorado*. 20 (1). <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Meriño, V., Chirinos, Y., Donawa, Z., Martínez, R. (2018). Calidad de vida laboral en el personal administrativo de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. En V. H. Meriño Córdoba, Y. del V. Chirinos Araque, L. H. Camejo López y C. Y. Martínez de Meriño (comps.), *Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria* (vol. 3, pp. 2-25). Coro, Venezuela: Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/index.html>
- Monje Álvarez, C. M. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. (Primera edición). Colombia. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Negrete, J. C. M. (2017). *Clima organizacional y planificación estratégica en los gestores de la Red de Salud Lima Norte*, 2017. Tesis de maestría.

Universidad Cesar Vallejo. Repositorio institucional.  
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8853>

Neal, A., West, M., & Patterson, M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81843213010/index.html>

OIT (18 de abril de 2019). Surgen nuevos problemas de seguridad y salud a medida que el trabajo cambia. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_686761/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_686761/lang-es/index.htm)

Orellana, P. (2019). *Dirección estratégica*. Editorial.  
<https://economipedia.com/definiciones/direccion-estrategica.html>

OTZEN, T. & MANTEROLA C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.*, 35(1):227-232.  
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>

Peru Retail (miércoles, 18 de Septiembre del 2019). *Sector retail avanza positivamente en el mercado peruano*. <https://www.peru-retail.com/sector-retail-mercado-peruano>

Pedraja-Rejas, L., y Rodríguez-Ponce, E., (2013). El Desafío de la Calidad en las Universidades. *Idesia*, 31(4), 3-11 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34292013000400001>,

Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, M. G. y Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(1), 37-50.  
<http://bit.ly/2lyhiUa>

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., & Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81843213010/index.html>

- Ramos, A. (2009). *Calculo tamaño óptimo de la muestra*. (1era Edición). Venezuela. Editorial Universidad Nacional Experimental Francisca de Miranda, <https://es.slideshare.net/maule/guia-tamao-de-la-muestra>
- Rojas Nieves, D. C., Chirinos Araque, Y. del V. y Garcés Mejías, G. del C. (2017). El nuevo reto de la gerencia del talento humano los empleados tóxicos. En V. H. Meriño Córdoba, Y. del V. Chirinos Araque, L. H. Camejo López y C. Y. Martínez de Meriño, *Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria* (vol. 2, pp. 73-103). Coro, Venezuela: Universidad Politécnica Territorial de Falcón  
Alonso Gamero. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075003/index.html>
- Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/818/81843213010/index.html>
- Silva, M. R. (2019). Conceptual approach of the strategic direction perspectives, (26), July-December, 2010, pp. 153-178 Bolivian Catholic University San Pablo Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Sumaran, Y. (2018). *Dirección estratégica y talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018*. Tesis de maestría. Universidad Cesar Vallejo. Repositorio institucional <http://repositorio.ucv.edu.pe/>
- Sotelo, J. G. & Figueroa E. G (2019). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 8 (15). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200582](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582)
- Trenza, A. (2018). *Dirección estratégica*. Edición 06 de febrero 2018. <https://anatreza.com/direccion-estrategica-sirve/>
- Uriarte, J, M. (2020). *Dirección Estratégica*. Última edición: 10 de enero de 2020. <https://www.caracteristicas.co/direccion-estrategica/#ixzz6MQOkfGAX>

- Vellón, I. a (2017). La Dirección Estratégica y su relación con la Productividad de la empresa maderera Señor de los Milagros, Puente Piedra-Lima, 2017. Tesis. Universidad Cesar vallejo. Repositorio institucional [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3448/Vell%c3%b3n\\_SLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3448/Vell%c3%b3n_SLA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Vannebo, B.I. y Gotvassli, K.Å.,(2015). The Concept of Strategy in the Early Childhood Education and Care Sector. *European Early Childhood Education Research Journal*, 25(1), 4-18. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2015.1102410>

## ANEXOS

### Anexo 001: Operacionalización de variable

VARIABLE EN ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VI: Dirección estratégica	La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. (Castro, 2015).	La dirección estratégica será medida mediante el nivel de innovación, las estrategias implementadas y la competencia del sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Estrategia</li> <li>• Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tecnología</li> <li>•Recursos</li> <li>•Acción</li> <li>•Liderazgo</li> <li>•Competitividad</li> <li>•Efectividad</li> </ul>	<b>ORDINAL</b> Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)
VD: Clima laboral	El clima laboral cada vez se desenvuelve bajo un frente más competitivo que demanda que las personas lleven a cabo su trabajo con la mayor calidad posible, demostrando la capacidad para lograr un amplio conjunto de tareas que conducen en muchas ocasiones que el individuo se enfrente a jornadas laborales más largas. (Jacome & Jacome, 2016),	El clima laboral, será medido mediante las condiciones de trabajo, el desempeño de los colaboradores y el nivel remunerativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones laborales</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Remuneración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ambientes</li> <li>•Capacitación</li> <li>•Evaluación</li> <li>•Motivación</li> <li>•Beneficios</li> <li>•Incentivos</li> </ul>	<b>ORDINAL</b> Siempre (5) Casi siempre (4) Algunas veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)

**Anexo 002:** cuestionario 01, sobre medición de la variable dirección estratégica

ÍTEMES	ANTECEDENTE	OBJETIVO	ESCALA
<b>VARIABLE:</b> <i>Dirección estratégica</i>	<p><i>Tarazona (2017), ítems basados en su estudio de doctorado, titulado: Dirección estratégica y el clima laboral sobre los recursos humanos en la administración local española: propuesta y contraste de un modelo integrado.</i></p>	<p><i>Determinar la relación entre la innovación y las situaciones laborales en las empresas del sector retail. Piura.</i></p>	
<b>Dimensión:</b> <i>Innovación</i>			
<b>Indicador:</b> <i>Tecnología</i>			
¿Su empresa, planifica e implementa planes específicos de mantenimiento, de corrección y de innovación?			
¿La empresa, realiza planes de acción para el uso de tecnologías modernas?			
¿Recibe capacitación en el uso de tecnologías actuales?			
¿Utiliza medios virtuales para reuniones con sus jefes o colaboradores?			
<b>Indicador:</b> <i>Recursos</i>			
¿La empresa cuenta con recursos y competencias para elegir una estrategia?			
¿Los trabajadores tienen definido las funciones que deben cumplir?			
¿Es fácil y accesible la información que se requiere para su trabajo diario?			
¿La empresa brinda los recursos necesarios para la realización de su trabajo?			
<b>Dimensión:</b> <i>Estrategia</i>	<p><i>Almadana (2016), ítems basados en su tesis para grado de doctor, que lleva por título, Dirección estratégica de recursos humanos y compensación total.</i></p>	<p><i>Determinar la relación entre las estrategias y el desempeño laboral en las empresas del sector retail en Piura.</i></p>	<p><i>Siempre Casi siempre Algunas veces Casi nunca Nunca</i></p>
<b>Indicador:</b> <i>Acción</i>			
¿La empresa promueve procesos de gestión económica participativos y transparentes?			
¿Cree Ud. que elegir una estrategia competitiva ayuda a lograr y mantener ventajas competitivas?			
¿Se cumple con el reglamento interno de la Institución?			
¿Se toman decisiones acorde a los objetivos en cada instancia?			
<b>Indicador:</b> <i>Liderazgo</i>			
¿Considera Ud. que aplicar estrategias de liderazgo eficaz fomenta compromiso, excelencia y comportamiento ético en los directivos de la empresa?			
¿Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas?			
¿Usted es considerado en la elaboración plan estratégico de su empresa?			
¿La empresa promueve el liderazgo en cada una de sus áreas?			
<b>Dimensión:</b> <i>Competencia</i>	<p><i>Sumaran (2018), ítems basados en su tesis titulada, Dirección estratégica y talento humano en la Dirección Regional de Salud, Ucayali -2018</i></p>	<p><i>Determinar la relación entre las competencias laborales y la remuneración de los empleados en las empresas del sector retail en Piura.</i></p>	
<b>Indicador:</b> <i>Competitividad</i>			
¿Conoce usted la competencia directa de su empresa?			
¿Usted identifica y analiza las oportunidades de mercado en las cuales se desenvuelve su empresa?			
¿Conoce cuáles son sus ventajas competitivas?			
¿Su empresa conoce sus ventajas y desventajas frente a su competencia?			
<b>Indicador:</b> <i>Efectividad</i>			
¿Conoce el tiempo adecuado para realizar sus labores?			
¿Conoce usted los riesgos que puedan afectar los objetivos de su empresa?			
¿Entiende las tareas a su cargo asociadas a mejorar la productividad de su empresa?			
¿La empresa logra sus objetivos cada vez que los planifica?			

**Anexo 003:** cuestionario 02, sobre medición de la variable clima laboral

ÍTEM	ANTECEDENTE	OBJETIVO	ESCA
<b>VARIABLE:</b> CLIMA LABORAL			
<b>DIMENSIÓN:</b> Condiciones laborales			
<b>Indicador:</b> <i>Ambientes</i>			
¿Las áreas de trabajo se conservan limpias y en orden, permitiendo el desarrollo de las actividades para lo que fueron destinadas?	<i>Vellón (2017), items basado en su tesis La dirección estratégica y su relación con el clima laboral basado en la productividad y de la empresa maderera</i>	<i>Determinar la relacion entre la innovación y las situaciones laborales en las empresas del sector retail. Piura.</i>	
¿La compañía le proporciona un equipo de trabajo adecuado para su labor?			
¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?			
¿Le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo?			
<b>Indicador:</b> <i>Capacitación</i>			
¿Considera que está capacitado para el manejo de sus labores?			
¿La compañía realiza con frecuencia reuniones de trabajo?			
¿Tengo autonomía suficiente para desempeñar mi trabajo?			
¿Se capacita al personal en obtener nuevas habilidades y conocimientos en el trabajo?			
<b>DIMENSIÓN:</b> <i>Desempeño</i>	<i>Huamán (2019), item basados en su estudio sobre la Dirección estratégica y clima laboral basado en la cultura organizacional.</i>	<i>Determinar la relación entre las estrategias y el desempeño laboral en las empresas del sector retail en Piura.</i>	<i>Siem Casi sie Algunas Casi n Num</i>
<b>Indicador:</b> <i>Evaluación</i>			
¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?			
¿Cuenta con medios de evaluación adecuados que midan su actuar en el trabajo?			
¿Recibo las instrucciones necesarias para desempeñar correctamente mi trabajo?			
¿Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la organización?			
<b>Indicador:</b> <i>Motivación</i>			
¿La toma decisiones o las órdenes implantadas son justas según su criterio?			
¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?			
¿Actualmente estoy satisfecho/a con mi trabajo en la organización?			
¿Mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi empresa?			
<b>DIMENSIÓN:</b> <i>Remuneración</i>	<i>Atao (2016), Items baasdos en su tesis Dirección estratégica y clima organizacional del clero de la diócesis.</i>	<i>Determinar la relación entre las competencias laborales y la remuneración de los empleados en las empresas del sector retail en Piura.</i>	
<b>Indicador:</b> <i>Beneficios</i>			
¿Su remuneración está de acuerdo a la labor que realiza?			
¿La compañía se preocupa por su bienestar personal?			
¿La compañía le proporciona todos los beneficios que indica la ley?			
¿El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje?			
<b>Indicador:</b> <i>Incentivos</i>			
¿La compañía demuestra que usted es importante otorgándole incentivos por fechas especiales?			
¿La compañía le ofrece algún incentivo para que pueda hacer su trabajo mejor cada día?			
¿Su organización trabaja con metas u objetivos en los cuales usted insta inmerso?			
¿Suele recibir algún premio o incentivo cuando se logran las metas propuestas por la empresa?			

**Anexo 004:** determinación de la población de estudio para calcular muestra

**E. ÍNDICE DE EMPLEO**

**7.8 PIURA: ÍNDICE MENSUAL DEL EMPLEO EN EMPRESAS PRIVADAS FORMALES DE 10 Y MÁS TRABAJADORES,  
POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA, SEGÚN CIUDAD, 2014 - 2017**

(Año base octubre 2010=100)

Ciudad/ año	Total	Extractiva 1/	Industria manufacturera	Comercio	Transportes almacenamiento y comunicaciones	Servicios 2/
<b>Ciudad de Piura</b>						
<b>2017</b>						
Enero	112,1	40,9	65,0	135,8	133,9	121,7
Febrero	95,1	40,9	40,7	134,2	134,6	123,0
Marzo	93,8	46,9	37,2	133,4	137,1	126,2
Abril	93,8	44,3	34,5	132,9	134,8	134,2
Mayo	93,7	41,9	32,5	131,1	134,6	140,5
Junio	96,7	41,6	34,7	131,0	135,0	145,9

**FUENTE:** "COMPENDIO ESTADÍSTICO PIURA 2017".

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1505/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1505/libro.pdf). .Pag. 173

## Anexo 005: Correlación de variables y dimensiones

### 5.1 Correlación Variables Dirección estratégica sobre Clima laboral

Correlaciones				
			DIRECCION_E STRATEGICA	CLIMA_LABORAL
Rho de Spearman	DIRECCION_ESTRATE GICA	Coeficiente de correlación	1,000	,908**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	245	245
	CLIMA_LABORAL	Coeficiente de correlación	,908**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	245	245

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**FUENTE:** encuesta que mide relación entre dirección estratégica y clima laboral

### 5.2 Estadísticos de correlación de dimensiones innovación vs condiciones laborales.

			INNOVACION	CONDICIONES _LABORALES
Rho de Spearman	INNOVACION	Coeficiente de correlación	1,000	,824**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	245	245
	CONDICIONES_ LABORALES	Coeficiente de correlación	,824**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	245	245

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**FUENTE:** encuesta que mide relación entre dirección estratégica y clima laboral

**5.3 Estadísticos de correlación entre las dimensiones; estrategias y el desempeño laboral.**

			ESTRATEGIA	DESEMPEÑO
Rho de Spearman	ESTRATEGIA	Coeficiente de correlación	1,000	,803**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	245	245
	DESEMPEÑO	Coeficiente de correlación	,803**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	245	245

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**FUENTE:** encuesta que mide relación entre dirección estratégica y clima laboral

**5.4 Correlación entre las dimensiones; competencias y las remuneraciones.**

			COMPETENCIA	REMUNERACIÓN
Rho de Spearman	COMPETENCIA	Coeficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	245	245
	REMUNERACION	Coeficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	245	245

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**FUENTE:** encuesta que mide relación entre dirección estratégica y clima laboral

## **Anexo 006:** validación de expertos

### *6.1 Experto Mg. Puicon Llontop Enrique*

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario para medir la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral"

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de empresas privadas que laboran en el sector retail en la ciudad de Piura.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** PUICÓN LLONTOP VÍCTOR ENRIQUE

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** MG. ADMINISTRACIÓN- MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------

  
FIRMA DEL EVALUADOR

## 6.2 Experto Mg. Javier Antonio Constantine Castro

### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario para medir la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral"

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de empresas privadas que laboran en el sector retail en la ciudad de Piura.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** Ing. \_\_\_\_\_ Javier Antonio Constantine Castro

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** \_\_\_ Master en Administración de Empresas – Negocios Internacionales

**VALORACIÓN:**

Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
----------	------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR  
CI: 0102170313

Docente de Universidad de Guayaquil

### 6.3 Mg. Robert S. Crisanto Velasco

#### MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:** "Cuestionario para medir la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral"

**OBJETIVO:** Determinar la relación entre la dirección estratégica y el clima laboral en las empresas del sector retail. Piura, 2020

**DIRIGIDO A:** Trabajadores de empresas privadas que laboran en el sector retail en la ciudad de Piura.

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:** CPC. Crisanto Velasco, Robert Soriano

**GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:** Magister en Gestión Pública.

**VALORACIÓN:**

<del>Muy Alto</del>	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
---------------------	------	-------	------	----------



\_\_\_\_\_  
**Mg. Robert Crisanto Velasco**  
DNI. 46940616