

**UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

*ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS*



---

**“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO DE LAS ASOCIACIONES DE  
ARTESANÍAS EN LAS PROVINCIAS DE HUÁNUCO Y AMBO -  
2016”**

---

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

Bach. JUIPA MACHADO, Karen Milagros

DOCENTE ASESOR:

Mg. Simeón SOTO ESPEJO

HUÁNUCO – PERÚ

2016

## **DEDICATORIA**

A DIOS por ser creador nuestro, por la inteligencia, sabiduría y protección que me brindó durante la etapa Universitaria.

A mis padres Rubén y María, hermanas Úrsula y Karol por sus consejos, amor y apoyo incondicional para poder culminar con mis estudios universitarios.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al Mag. Simeón Soto Espejo por el asesoramiento, paciencia y sugerencias para la elaboración de la presente tesis, de la misma forma hacer mención a mis amigas de estudio y en especial a la Bach. Ayra Elguera, Nelvita por todas las anécdotas y por el apoyo mutuo en esta etapa universitaria.

Agradecer a los docentes de la Escuela Académica Profesional de Administración de Empresas de cada asignatura por los conocimientos adquiridos, y a partir de ahora emplearlo en la vida profesional. También dar gracias a cada uno de los presidentes de las asociaciones de artesanías de las provincias de Huánuco y Ambo por el apoyo incondicional para que la investigación pueda obtener resultados fiables.

## INDICE

### CONTENIDO

|   |      |
|---|------|
| DEDICATORIA.....  | ii   |
| AGRADECIMIENTO.....   | iii  |
| RESUMEN.....  | vi   |
| ABSTRACT.....   | vii  |
| INTRODUCCIÓN.....   | viii |
| DEDICATORIA.....  | ii   |
| RESUMEN.....  | vi   |
| ABSTRACT.....   | vii  |
| CAPITULO I.....   | 10   |
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....  | 10   |
| 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....                                     | 10   |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                     | 12   |
| 1.3 OBJETIVO GENERAL.....   | 12   |
| 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....  | 12   |
| 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....                            | 13   |
| 1.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....                             | 13   |
| 1.7 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....                               | 14   |
| CAPITULO II.....  | 15   |
| MARCO TEÓRICO.....  | 15   |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....                            | 15   |
| 2.2 BASES TEÓRICAS.....   | 19   |
| 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....                                    | 46   |
| 2.4 HIPÓTESIS.....  | 48   |
| 2.6 VARIABLES.....  | 48   |
| 2.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES DE INDICADORES)..... | 49   |
| CAPITULO III.....   | 50   |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                                  | 50   |
| 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....                                       | 50   |
| 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....  | 52   |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....   | 55        |
| 1 3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA<br>INFORMACIÓN.....                           | 56        |
| 2 CAPÍTULO IV.....  | 57        |
| 3 RESULTADOS.....   | 57        |
| 4 PROCESAMIENTO DE DATOS (CUADROS ESTADÍSTICOS CON SU<br>RESPECTIVO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN)..... | 57        |
| 5 . CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS Y PRUEBA DE HIPOTESIS<br>(DEPENDIENDO DE LA INVESTIGACIÓN).....      | 83        |
| CAPÍTULO V.....   | 86        |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....  | 86        |
| 6 CONCLUSIONES.....   | 87        |
| 7 RECOMENDACIONES.....  | 90        |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....   | 94        |
| <br>  |           |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>  | <b>93</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>   | <b>95</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>  | <b>97</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>99</b> |

## RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo determinar en qué medida la planeación estratégica influye en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo – 2016, la investigación realizada es aplicada, el enfoque cuantitativo, alcance descriptivo correlacional, método deductivo y diseño no experimental; donde  $X =$  planeación estratégica  $Y =$  gestión del talento humano. La población está conformada por las 15 asociaciones de la provincia de Huánuco y Ambo y la muestra conformada por la misma población.

Para la contrastación de la hipótesis se utilizó el programa SPSS versión 22, con la prueba de PEARSON y se obtuvo como resultado que la correlación es baja, siendo un 0.513 y el valor de significancia es mayor al 0.05, en tal sentido se acepta la  $H_0$  y se rechaza la  $H_1$ ; y podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

**Palabras claves: Planeación Estratégica, Gestión del Talento Humano.**

## **ABSTRACT**

This thesis is to determine to what extent strategic planning influences human talent management associations crafts in the provinces of Huánuco and Ambo - 2016, research is applied, the quantitative approach, descriptive correlational scope, deductive method and no experimental design; where  $X = Y =$  management strategic planning of human talent. The population is made up of 15 associations in the province of Huánuco and ambo and the sample made up of the same population.

SPSS version 22 software was used for the testing of the hypothesis, with proof of PEARSON and was obtained as a result that the correlation is low, being a 0.513 and the value of significance is greater than 0.05, in this sense, the  $H_0$  is rejected ; and we can say that strategic planning does not significantly influence the management of human talent crafts associations in the provinces of Huanuco and Ambo - 2016; with a confidence level of 95%.  
Keywords: Strategic Planning, Human Resource Management.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente tesis, tiene como título ``LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS ASOCIACIONES DE ARTESANÍAS EN LAS PROVINCIAS DE HUÁNUCO Y AMBO``. Siendo de mucha importancia y actualmente muy pocos involucrados en este rubro. La finalidad de esta investigación es aprovechar las oportunidades ya existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro, en contraste la planeación busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy; pero esto va de la mano con la gestión del talento humano, porque son ellos quienes direccionaran buscando estrategias para poder alcanzar a los objetivos y/o metas establecidas.

La planeación estratégica no puede estar separado de las funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además, este tipo de planeación está proyectada al logro de los objetivos institucionales. Las organizaciones jamás existirán sin las personas que les den vida, dinamismo, creatividad y racionalidad. Es una relación mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos.

Para realizar la investigación se planteó objetivos y sobre todo lograr el objetivo general, determinar de qué manera influye la planeación estratégica en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las Provincias de Huánuco y Ambo, así como también Identificar de qué manera influye el desarrollo de las personas, organización, capacitación y recompensar a las personas. A continuación, se detallará por capítulos que son los siguientes.

Se identificó el problema de la investigación, que no hay importancia en la gestión del talento humano y como consecuencia no desarrollan sus capacidades, debido a que no cuentan con una planeación estratégica (misión, visión, valores). Teniendo un problema general y tres específicos, de la misma forma el objetivo general y los específicos, justificación práctica, teórica y metodológica.

La limitación de la investigación fue que la Universidad de Huánuco no cuenta con suficiente material bibliográfico, y para ser viable la investigación



se cuenta con recursos financieros y apoyo de los docentes de la E.A.P de Administración de Empresas.

El marco teórico conformado por antecedentes locales, nacionales e internacionales. En las bases teóricas tenemos todos los conceptos de la variable independiente y dependiente todo sustentado por teorías de diferentes autores y especialistas en el área.

El cuadro de la operacionalización está conformado por las variables, dimensiones e indicadores con sus respectivos ítems. La metodología de investigación, el tipo de investigación es aplicado, enfoque cuantitativo, nivel descriptivo, diseño no experimental de corte transversal correlacional con una población y muestra de  $N= n$  que son 15 asociaciones de artesanías; la técnica es la encuesta realizada a los presidentes de cada asociación y como instrumento se hizo uso de un cuestionario y guía de entrevista, se recopiló los datos, después se tabuló e interpretó los resultados obtenidos mediante el programa estadístico SPSS. Concluimos que la planeación estratégica no influye en la gestión del talento humano, por lo que se recomienda dar mayor énfasis sobre el tema como estar más involucrados en todos los aspectos por parte de la DIRCETUR y presidentes de cada asociación.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Años anteriores se dejó de lado la gestión del talento humano, ya que esto originaba altos costos de mano de obra, haciendo notar que es un factor importante pero difícil de solucionar. Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formulo las estrategias, analizo los factores del medio ambiente los comparo y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta que algunos aspectos no eran controlables: la incertidumbre, riesgo, inestabilidad, etc. Surgió la necesidad de tener control relativo como los cambios rápidos como respuestas a las circunstancias los gerentes utilizan la planeación estratégica. (Fuentes y Fuentes, 2007)

Es allí donde surge la idea de crear mecanismos que nos ayuden con la integración de los recursos humanos y la planeación estratégica. Lo cual se debe de integrar análisis que implican dimensiones económicas y sociales para lograr el éxito de la empresa, debido a que la función de un planeamiento estratégico es lograr un equilibrio entre estos dos elementos. (Mejía, 2004).

Para establecer un planeamiento estratégico, primero se deben fijar las metas de ventas y las actividades que se realizaran. Para ello, es necesario elaborar pronósticos, presupuestos e identificar mercados meta. Es importante que la organización cuente con un gerente que debe motivar a las personas para que logren sus objetivos. (Pipoli de Butron, 1995)

En la actualidad se sabe que el capital humano es un factor muy importante de una compañía, cruciales para el éxito de una organización, por lo que el jefe de un equipo deberá determinar: los puntos de desarrollo de cada persona, las acciones necesarias para enfocar esos puntos, el estado de ciclo de entrevistas que contribuye una correcta evaluación de desempeño, agregó que para ello se tienen que establecer ciertos parámetros de objetivos personales, del sector, de la organización, así como realizar el seguimiento correspondiente a los líderes de los diferentes sectores de las empresas. Según diario gestión (Antonella Basile de RAET).

En las asociaciones de artesanías la planeación estratégica debe ser un factor importante para mejorar todos los aspectos de la empresa y en principal la gestión del talento humano; los asociados que son los artesanos realizan su trabajo por su capacidad creativa, y deben regirse a una planeación estratégica para cumplir sus metas, objetivos y tener claro cuál es la razón de ser de la empresa (Misión), que es lo que queremos alcanzar en el futuro (Visión). Se tiene Deficiencia en la creación y redefinición de valores corporativos que se traduce como: trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad de servicio, desarrollo humano como personal y profesional, innovación, creatividad, comunicación, etc.; Todo esto tiene una finalidad de desarrollar la asociación y mejorar económica y socialmente, así mismo contribuir al desarrollo de la sociedad.

La mayoría de las asociaciones muestran poca importancia a la gestión del talento humano; como consecuencia no desarrollan bien sus capacidades y es por ello la investigación que se realiza es analizar si la planeación estratégica influye o no influye en la gestión del talento humano; si la visión, misión, valores, el diagnostico estratégico y otros factores están o no están orientados para realizar un buen desarrollo en la gestión del talento humano. Como evidencia empírica es la entrevista a la presidenta de la asociación de artesanos `` Achala Wasi `` de la provincia de Huánuco; Mencionó que la asociación cuenta con su planeación estratégica que realizaron en forma empírica y que no lo vienen desarrollando desde hace

un tiempo, debido a ello actualmente existen deficiencias en la organización.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PROBLEMA GENERAL**

- ¿En qué medida la planeación estratégica influye en la Gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?

### **1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS**

- ¿En qué medida la Planeación Estratégica influye en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?
- ¿En qué medida la Planeación estratégica influye en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?
- ¿En qué medida la planeación estratégica influye en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

- Analizar de qué manera influye la Planeación Estratégica en la Gestión del Talento Humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar en qué medida la Planeación Estratégica influye en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.
- Determinar en qué medida la Planeación estratégica influye en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.
- Determinar en qué medida la planeación estratégica influye en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Justificación práctica**

En el presente trabajo de investigación ayudará a resolver problemas que acontecen constantemente en las organizaciones, entre ellas (públicas o privadas). Debido a que no se ve la importancia de un plan estratégico que es la que define la ruta organizacional que deben de seguir los trabajadores de dicha empresa y así poder lograr sus objetivos, bajo parámetros de calidad, eficiencia, eficacia. Por esa justa razón se está llevando a cabo la presente investigación para poder aportar los conocimientos adquiridos en la etapa universitaria, y de la misma forma contribuir hacia la mejora de la organización.

### **1.5.2 Justificación teórica**

Para la investigación se contó con teorías y aportes en el tema de ``Planeación Estratégica``, lo cual ayudó a llegar a una conclusión, así mismo la información de las asociaciones de las artesanías de la provincia de Huánuco y Ambo.

### **1.5.3 Justificación metodológica:**

En el siguiente trabajo de investigación se hace uso de técnicas como la encuesta y como instrumento se utilizará el cuestionario, con la finalidad de recolectar información y posteriormente tomar decisiones según los resultados obtenidos.

## **1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Se identificó ciertos inconvenientes a la hora de llevar a cabo la investigación:

- La dificultad fue que la Universidad de Huánuco no cuenta con suficiente material bibliográfico, con la que nos podamos apoyar para realizar el trabajo de investigación.

## **1.7 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación es viable por contar Recursos Humanos, financieros y el apoyo de los docentes de la E.A.P de Administración de Empresas para la solución y realización de dicha investigación.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **ANTECEDENTES LOCALES**

**TÍTULO:** La planeación estratégica y su influencia en la calidad de servicios de la Municipalidad Provincial de Huánuco.

**AUTOR** : Deza Martel, Juan Manuel.

**UNIVERSIDAD** : Universidad de Huánuco.

**AÑO** : 2015 – Huánuco.

##### **CONCLUSIONES:**

- Se determinó que la planeación estratégica influye en la calidad de servicios de la municipalidad provincial de Huánuco - 2014; cómo podemos constatar en el grafico N<sup>a</sup> 07 vemos que en un 49% indican que se cumplen las acciones específicas en el PEI, y el 27 % indican que si se cumple en su totalidad, mientras que el 18% indica que regularmente, el 4% manifiesta que muy poco y el 2% que no se cumple en nada.

Los funcionarios manifiestan que todas las gerencias tienen su plan individual, luego cada gerencia remite y se hace un plan mayor, la realidad nos indica que esto se debería estar aplicando porque es parte de las acciones que se deben hacer. Acciones que están relacionados con: desarrollo de capacidades humanas; servicios básicos de calidad; mejorar la seguridad ciudadana, modernización de la gestión municipal; desarrollo de una economía competitiva; desarrollo sostenible, etc. Así mismo en el grafico N<sup>a</sup> 11, sobre la clasificación de la calidad de servicio que ofrece la MPHCO, EL 35 % de los usuarios manifestó que la calidad de los servicios es regular, el 31% es buena mientras que el 18% indico que la calidad es mala ; la calidad en los servicios públicos es una exigencia constitucional y es una obligación irrestricta de la Administración Publica, sin embrago es lamentable como las instituciones públicas no tienen las condiciones y herramientas para brindar un servicio de calidad como lo refleja el resultado de la presente interrogante.

- Se realizó un análisis sobre el conocimiento del propósito institucional y su influencia en la calidad de los servicios de la municipalidad provincial de Huánuco 2014. Según se observa en el gráfico n°01; que el 64 % de los funcionarios públicos de la MPHCO manifiesta que si conoce la misión de la MPHCO, sin embargo muchos de los gerentes manifestaron que tanto el planeamiento de la misión y visión no se cumple y dista mucho de la realidad actual de lo que sucede realmente en la MPHCO, ya que finalmente las decisiones son tomadas a criterio de las autoridades de turno y no se cumple a cabalidad lo que se propone en el PEI; y el 36% manifestó que no conoce, esto nos da un indicador que la difusión realizada por la unidad pertinente no está cumpliendo con dar en conocer la parte de la cultura estratégica donde se debe lograr que todos los miembros de la organización conozcan cual es la misión, visión y objetivos, del PEI, para que así todo se encaminen en una sola dirección y se logran buenos resultados.

**TÍTULO** : Políticas de Recursos Humanos en la Sub- Región Huánuco 1990- 1997.

**AUTOR** : José Luis Angulo Zevallos.

**UNIVERSIDAD** : Universidad Nacional `` HERMILIO VALDIZAN``

**AÑO** : 2002

#### **CONCLUSIONES:**

- Se contrasta la hipótesis de que la gestión de las Organizaciones Públicas de la Región Huánuco no son eficientes y eficaces por falta de una adecuada implementación de políticas laborales.
- No existe un proceso de selección del personal en la subregión de Huánuco que tenga relación con las características de la institución, los contratos del personal (ya que no existen nombramientos) se realizan teniendo en consideración los factores políticos y de relación de amistad existente.
- El proceso de capacitación en la región Huánuco es incipiente, no responde a un programa de trabajo ni menos a una determinada filosofía de renovación institucional, no se organizan eventos de capacitación para



mejorar las habilidades y talentos de los trabajadores para rendir mejor en sus labores.

- No existen ningún tipo de incentivos para motivar al personal a mejorar su nivel de rendimiento y eficiencia, debido a que el tratamiento respecto a esta variable es de carácter nacional.
- El proceso de tecnificación del potencial responde más a los propios esfuerzos de los trabajadores que a una iniciativa institucional, se ha incrementado la masificación de uso de programas que reemplazan a las máquinas de escribir que guarda muy poca relación con los cambios de proceso que puedan darse en la institución.

### **2.1.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

**TÍTULO** : Planeamiento Estratégico del Sector Textil Exportador del Perú.

**AUTOR** : Cock Juan Pablo.

**UNIVERSIDAD** : Universidad Católica del Perú.

**AÑO** : 2004

**CONCLUSIONES** :

- La industria textil peruana es uno de los sectores manufactureros de gran importancia para el desarrollo de la economía del país, por sus características y su potencial se ha constituido en una industria altamente integrada, generadora de empleo y que utiliza en gran medida recursos naturales del país.
- La industria textil peruana presenta un alto nivel de integración, desde el desmote de algodón hasta la confección, factor altamente apreciado por los clientes en los mercados internacionales debido a que ofrece un mayor nivel de confianza en la calidad del producto y sus plazos de entrega .las empresas grandes dedicadas a la confección de prendas de vestir, corresponden al menos de 1% del total de empresas en el sector y responsables del 94% de las exportaciones totales.

- Los empresarios textiles peruanos cuentan con un amplio conocimiento de cada una de las etapas productivas del sector, situación que les permite responder de manera rápida y adecuada a las exigencias de sus clientes.

### **2.1.3 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

**TÍTULO:** La Gestión del Talento Humano y su incidencia en el desempeño laboral en MABETEX distribuidora textil de la ciudad de Ambato.

**AUTOR:** Uría Calderón, Diana.

**UNIVERSIDAD:** Universidad Peruana los Andes.

**AÑO:** 2010

#### **CONCLUSIONES:**

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en Ándelas Cía. Ltda.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por la aplicación del liderazgo autocrático, ya que impide la aportación de nuevas ideas y lo cohibe en cierto modo a dar un valor agregado a su trabajo diario.
- Existe desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a su labor por parte de los directivos.
- Los sistemas de comunicación que se aplican actualmente en la empresa son formales y se mantiene el estilo jerarquizado lo que impide fortalecer los lazos entre directivos y trabajadores.
- No fomentar trabajo en equipo ocasiona una falta de compañerismo en las actividades empresariales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional.
- Los directivos señalan que el desempeño laboral de sus trabajadores se encuentra en un nivel medio y no es el esperado por ellos para el cumplimiento de las metas organizacionales.

**TÍTULO:** Planificación Estratégica como una herramienta de Gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors.

**AUTOR:** Adriana Elizabeth Barreiros Carrera.

**UNIVERSIDAD:** Universidad Central del Ecuador.

**AÑO:** 2012

**CONCLUSIONES:**

- En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.
- A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que estos se encuentren satisfechos y de esta manera se lograra la fidelidad del cliente.
- “KAWA MOTORS S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.
- No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los puntales para un desarrollo organizacional.
- La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha hecho que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.2.1.1 HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación, aunque tuvo su origen en un pasado remoto, como actividad reconocible, es un producto del siglo XX. Su área de

competencia genética fue en ambos casos la económica pero, desde allí, se abrió camino hacia todos los demás sectores. Estas circunstancias no fueron insignificantes pues han tenido influencias en los diversos modelos de gestión de planificación, que aún siguen vigentes. (Climaco Cañarte, 2012).

La planeación estratégica es un concepto que se acuñó en la década de 1950, y fue de uso común desde mediados de la década de 1960. En aquella época se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas; en ese entonces la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba obsesionado con la planeación estratégica. Sin embargo después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse ya que los diversos modelos de planeación no reportaban los altos rendimientos que se esperaban. Pero con todo ello en 1990, trajo consigo un surgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se aplica de manera amplia en el ámbito empresarial. (Fred R, 2008).

### **2.2.2 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Burgwal, G. y Cuellar, J. C (1999): Citado por (Navajo Gomez, 2009). ES una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Fred R, Conceptos de Adminisracion Estrategica, 2008).

La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy. (Fred R, Conceptos de Adminisracion Estrategica, 2008)

## a) Tipos y niveles de planificación:

Macleod, P. León. Y Esquivias, P. (2002): citado por (Navajo Gomez, Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas., 2009) Hasta ahora, hemos hablado de la planificación como algo homogéneo. Sin embargo, existen diferentes tipos de planificación, en función del tiempo, del nivel, de la frecuencia de utilización, etc.

Si nos centramos en la temporalidad podremos clasificar la planificación en función a su duración. Estas clasificaciones pueden ser variables de acuerdo con diferentes autores y no suele existir mucha coincidencia, pero de modo orientativo una posible clasificación que puede ser: (Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, 2008)

- ✚ **Corto plazo:** Normalmente un año o menos. Suele ser el periodo de proyectos o de planes operativos.
- ✚ **Mediano plazo:** De tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados.
- ✚ **Largo plazo:** Diez años o más. Para planificaciones de este espacio temporal se asume un ambiente externo relativamente estable

## b) Si hablamos de la amplitud del enfoque o nivel, existe:

- ✚ **Nivel estratégico:** Es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y los principios inspiradores de las actividades y la conducta de las organizaciones.
- ✚ **Nivel táctico:** Define los objetivos específicos y los objetivos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la organización. Las líneas de acción a las que atenerse para alcanzar los objetivos deseados, elaborar las normas de acción y los programas operativos detallados, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear, establecer los procedimientos, normas, tiempos. Los programas están formados por proyectos.
- ✚ **Nivel operativo:** Unidad menor en que se pueden separar las acciones concurrentes para el cumplimiento de los objetivos de un programa. Nos

remite a la idea de aplicabilidad, de puesta en marcha, incluso de funcionamiento. (Medina Torneo, 1995)

| TIPO DE PLANIFICACIÓN | DURACION    | FIN   | ACTIVIDADES Y PROCESOS  | FORMALIZACION |
|-----------------------|-------------|---|---|---------------|
| Estratégica           | 5 – 10 años | Determinación de la razón de ser, de las grandes orientaciones y fines. | Orientación y prioridades.  | Plan          |
| Táctica               | 3 – 5 años  | Disposición de los recursos.  | Distribución de los recursos y actividades para alcanzar los objetivos. | programa      |
| Operativa             | Un año      | Utilización de los recursos.  | Desarrollo de las actividades en el espacio y en el tiempo.             | proyecto      |

### 2.2.3 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la **formulación** de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta , y como evitar una toma de poder hostil. (FRED R, 2008)

## **2.2.4 BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:**

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucros reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. (FRED R, 2008)

Históricamente el principal beneficio de la administración estratégica ha sido a ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica. Este sigue siendo una de las mayores ventajas de la administración estratégica, pero los estudios más recientes indican que su contribución más importante es el proceso en sí, más que las decisiones o los documentos. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización. El dialogo y la participación son ingredientes esenciales. (FRED R, 2008)

### **2.2.4.1 BENEFICIOS FINANCIEROS:**

Ciertas investigaciones muestran que las organizaciones que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen. Las empresas que utilizan esos conceptos muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática. Las compañías de alto desempeño tienden a realizar la planeación sistemática para prepararse frente a futuros cambios en sus ambientes, tanto en el externo como el interno. Las empresas cuyos sistemas de planeación se asemejan más a la teoría de la administración estratégica, por lo general, registran un rendimiento



financiero superior a largo plazo en relación con los promedios de su industria. (FRED R, 2008)

#### **2.2.4.2 BENEFICIOS NO FINANCIEROS:**

Además de ayudar a las empresas a evitar el fracaso financiero, la administración estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas, una mejor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensa. La administración estratégica mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de todos los niveles divisionales y funcionales. Las empresas que cuidan y educan a sus gerentes y empleados, que comparten con ellos los objetivos de la organización, que les otorgan facultades de decisión para ayudar a mejorar los productos o servicios y que reconocen sus contribuciones seguramente podrán contar con ellos, gracias a esta interacción, cuando necesitan su ayuda. (FRED R, 2008)

Greenlay afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios:

- ✓ Permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.
- ✓ Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- ✓ Constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- ✓ Minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos.
- ✓ Permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos.
- ✓ Facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas.

#### **2.2.5 TIPOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**

Se observó que no hay un solo tipo de planeación, sino una diversidad de tipos. Estos hacen referencia a la planeación por sí misma pueden ser empleados en el aspecto regional. Algunos de ellos son:

- a) **Planeación personalizada:** Parte del enfoque analítico de los acontecimientos y de las acciones que intervienen en la persona humana como origen y punto de equilibrio del contexto conocido. El individuo posee cualidades derivadas de la herencia, la educación familiar, el medio social, la percepción y adaptación física, la cultura, etc.
- b) **Planeación operativa:** La planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. (Tello Castrillon, 2007)
- c) **Planeación estratégica:** La planeación estratégica es un proceso que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso.

Según George A. Steiner, la planeación estratégica no puede estar separada de funciones administrativas como: la organización, dirección, motivación y control. Además. (Tello Castrillon, 2007)

- d) **Planeación sistémica:** Ricardo Guerra Quiroga menciona que las relaciones del hombre con la sociedad y el entorno pueden ser identificadas en términos de sistemas ya que contiene partes relacionadas entre sí, y en algún sentido constituye un todo completo. En este tipo de sistema se intenta definir el sistema identificando las partes o elementos por un lado, y por otro las conexiones o interacciones. (Tello Castrillon, 2007)

### **2.2.5.1 SEGÚN (IDALBERTO, 2010) MENCIONA QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES UN CONCEPTO AMPLIO Y GENERAL. QUE CONTIENE LO SIGUIENTE:**

- a) **Intención estratégica:** abarca la propuesta de valor de la organización y explica la importancia de que este genere valor como fundamento esencial de su razón de ser. Explica el propósito de la organización y como elaborar la declaración de su misión con base y sus competencias centrales.
- b) **Diagnóstico estratégico externo:** comprende el entorno competitivo de los negocios, presenta los sistemas de información del mercado, la identificación de los indicadores de la tendencia, la evaluación del mercado y de los negocios, el análisis de la evolución sectorial, evaluación de las cinco fuerzas competitivas, el análisis de la competencia y la comprensión de los grupos estratégicos.
- c) **Diagnóstico estratégico interno:** abarca el entorno de la organización; evalúa sus recursos tangibles e intangibles; explica los elementos principales de la auditoría de los recursos de la organización, que se complementan con los modelos de desempeño competitivo; explora las líneas principales de desarrollo y las capacidades competitivas, al realizar una asociación entre las fuentes de su cadena de valor y la creación de las competencias centrales.

### **2.2.6 INTENCIÓN ESTRATÉGICA:**

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen respecto de alguna necesidad del mercado que satisfarán, así como de los compradores que sabrán valorar lo que hace la organización. Esas voluntades y creencias están envueltas por una intención estratégica, la cual representa la energía fundamental, el impulso inicial y el compromiso de los fundadores o los dirigentes para conseguir que la organización pueda cumplir sus propósitos con éxito. La palabra ``intención`` viene del latín *intentione* y significa ``el fin que se persigue``, pero refleja también una voluntad o deseo, tal vez un pensamiento secreto y reservado. (Idalberto., 2010)

La intención estratégica se entiende como el conocimiento de la esencia de la organización y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas en el entorno de la competencia. (C.K.PRAHALAD., 1989).

#### **2.2.6.1 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN:**

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado. Por ejemplo, la declaración de la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence, Carolina del Sur, es "Nuestra visión es cuidar de su visión". La visión del Institute of Management Accountants es: Liderazgo global en educación, certificación y práctica de contabilidad administrativa y administración financiera.

Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Debe responder la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. (FRED R, 2008).

#### **a) LA MISIÓN:**

Las organizaciones no son creadas por azar, si no que existen para hacer algo. Todas las organizaciones deben cumplir una misión. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización.

Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. Una definición de la misión de la organización debe dar respuestas a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué somos? ¿Qué hacemos? Y ¿Por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización, porque si las personas no saben porque existe ni hacia donde pretende dirigirse, jamás sabrán cual es el mejor camino que deben seguir.

|                                     |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| Quienes somos                       | Función de identidad                  |
| Que hacemos                         | Función de que hacer sustantivo       |
| A quien voy a servir                | Función grupo de clientes – usuarios. |
| Qué necesidad voy a satisfacer      | Función de consumo                    |
| Como voy a satisfacer la necesidad. | Función tecnológica.                  |

Fuente: (Olivares, 2009)

Misión es la definición de la empresa en el momento presente contiene la identificación de sus competencias (producto, mercado y alcance geográfico). Es la base o cimiento de la empresa, es por así decirlo, la meta general por alcanzar la cual se estableció basándose en la planeación de la empresa. Sirve para unir a los integrantes de la empresa y motivarlos a trabajar en conjunto y bajo la misma línea. (Olvera Romero & Scherer Leibold, 2009).

## **b) LA VISIÓN:**

Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio. Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de

las condiciones en las cuales opera. Por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy. Dada esta perspectiva, muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto espacio y tiempo y del camino futuro que pretenden adoptar para llegar ahí. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito.

|  |   |
|--|---|
| ¿Qué y cómo se quiere ser?                               | Función de llegar.                          |
| ¿Que se desea lograr?                                    | Función de obtener.                         |
| ¿Cómo se quiere ser descrito?                            | Función de ser identificado.                |
| ¿Cuáles son los valores prioritarios de la organización? | Función de la filosofía de la organización. |
| ¿Qué valor se quiera que distinga a la organización?     | Función de ser reconocidos.                 |
| ¿Hacia dónde se quiere cambiar?                          | Función de innovación.                      |

Fuente: (Olivares, 2009)

Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros; es más que un sueño, ya que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad. (Olvera Romero & Scherer Leibold, 2009).

### c) VALORES:

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. Los retornos bajos en el sector de películas fotográficas, por ejemplo, son consecuencia de un producto sustituto superior, tal como aprendieron

Kodak y Fuji, líderes mundiales en la producción de películas fotográficas, con la aparición de la fotografía digital. En situaciones de ese tipo, abordar el problema del producto sustituto se transforma en la prioridad estratégica número uno. (Porter. E, 2008)

**a) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS:**

Según (FRED R, 2008) menciona que la rivalidad entre empresas en competencia son las cinco fuerzas de Porter. La estrategia que utiliza cada empresa tendrá éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Es probable que los cambios en la estrategia que realiza una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como reducir el precio, aumentar la calidad, nuevas características de productos, ofrecer servicios, ampliar garantías y aumentar la publicidad.

La competencia entre las organizaciones es un determinante fundamental del atractivo de un sector. La rivalidad se manifiesta por tratar de mantener la posición frente a otros. Depende de: grado de concentración, diferenciación de productos, barreras de salida, barrera de movilidad y crecimiento de la demanda. (Navajo Gomez, 2009).

**b) INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:**

Según Fred R (2008) menciona que La intensidad de la competencia aumenta a medida que las nuevas empresas entran fácilmente a una industria en particular. Las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, conocimiento especializado, una fuerte lealtad de consumidor, grandes necesidades de capital, posesión de patentes, etc. A pesar de todas las barreras, algunas veces las empresas logran ingresar en industrias de productos de alta calidad, y considerables recursos de marketing.

El atractivo del sector actúa como un imán que atrae a las organizaciones interesadas en establecer en ese ámbito. Estará en función de las barreras de entrada que dificultan el ingreso de nuevas organizaciones. (Navajo Gomez, 2009).

**c) DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

En muchas industrias las empresas compiten con fabricantes de otras industrias de productos sustitutos. Un ejemplo es el de los productores de contenedores de plástico que compiten con los productores de vidrio, cartón y latas de aluminio; otro ejemplo es el de los fabricantes de paracetamol, que compiten con otros productores de remedios para el dolor y la jaqueca. La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. (FRED R, 2008)

Productos que satisfacen las mismas necesidades que satisfacen los productos que ya se ofrecen. En la medida en que aparezcan productos sustitutos puede decrecer el interés por nuestros servicios. (Navajo Gomez, 2009)

#### **d) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES:**

Se considera que los proveedores de un sector son poderosos cuando:

- ✓ Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas.
- ✓ No hay productos sustitutos satisfactorios en el sector.
- ✓ Los proveedores no consideran que las organizaciones sean clientes importantes.
- ✓ Los artículos de los proveedores son esenciales para el éxito del comprador en el mercado.
- ✓ Los proveedores representan la amenaza de integrarse hacia adelante en el sector de los compradores (un productor de ropa puede optar por operar sus propios canales de menudeo). (Idalberto., 2010)

Según (Navajo Gomez, 2009) menciona que Los proveedores tratan de influir en el sector subiendo el precio de los productos ofertados o rebajando la calidad de los mismos.

#### **e) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES:**

Los compradores de un sector tienen poder cuando:

- ✓ Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.



- ✓ El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
- ✓ Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.
- ✓ Los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás. el sector automovilístico está ofreciendo un servicio de ventas nacionales en línea para proporcionar servicios adicionales al cliente. (Idalberto., 2010)

Según (Navajo Gomez, 2009) menciona que cuanto más aumenta el poder de negociación de los clientes el atractivo disminuye. Peticiones de más calidad, menores precios, capacidad de cambio de organización.

## **2.2.8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO:**

El conocimiento estratégico se construye a partir de dos vertientes. En la primera, la organización debe observar el mundo que la rodea, conocer el contexto, el macro entorno en general y su sector de actividad en particular, para hacer el diagnostico estratégico externo y familiarizarse con los mares por donde navegara. Esto significa que debe conocer el contexto externo, o sea, el terreno de sus negocios o sector en el que participa. El diagnostico estratégico interno, a efecto de analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidad o debilidades.

El diagnostico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoria interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar. (Idalberto., 2010)

**Recursos:** Recursos, procesos, resultados son todos conceptos diferentes pero que se encuentran siempre muy asociados a la gestión de las organizaciones. Definir cada uno de ellos más allá de su especificidad requiere también un proceso de integración y correspondencia del marco teórico que se transmita a la gestión diaria de las organizaciones. Existe consenso bastante generalizado de la fragmentación o falta de

coordinación que caracterizan a las organizaciones en relación a las áreas y funciones. Creemos que la división del trabajo que se corresponde a quienes intervienen con diferentes grados de participación en los recursos, procesos y/o resultados también opera como una causa más del problema antes mencionado.

Desde nuestra perspectiva el enfoque de recursos lo analizamos a través del CORPRIC compuesto por contexto en el momento 1, organización, recursos, procesos, impacto y contexto en el momento 2, como mencionó anteriormente Blázquez y Amato (2011)

#### **2.2.8.1 RECURSOS Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES:**

Como sabemos toda organización necesita de Recursos Humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros. Los recursos son los insumos (inputs) de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se alcanza en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización. Los recursos son activos de la organización, bienes que ha acumulado como resultado de la inversión en escala, plantas, ubicación y valor patrimonial. Otros recursos de una organización son know-how de las personas, el conjunto complejo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de actividades funcionales por medio de los procesos organizacionales y de las actividades administrativas de organizar, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas.

Los recursos tangibles son aquellos que se pueden ver, cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales, mientras que los intangibles son recursos desarrollados a lo largo de la historia de la organización que son el know how, la cultura organizacional, reputación o el historial de innovación. (Idalberto., 2010)

**Clasificación de los recursos organizacionales.** (Idalberto., 2010)

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>RECURSOS TANGIBLES</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Edificios.</li> <li>✓ Máquinas y equipamiento.</li> <li>✓ Instalaciones.</li> <li>✓ Materias primas</li> </ul>   |
| <b>RECURSOS INTANGIBLES</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento corporativo.</li> <li>✓ Conocimiento técnico (know-how)</li> <li>✓ Cultura organizacional.</li> <li>✓ Relaciones con clientes y fidelidad de los clientes.</li> <li>✓ Marcas y patentes.</li> <li>✓ Confiabilidad y reputación.</li> <li>✓ Capacidad de innovación, etc.</li> </ul> |
| <b>RECURSOS SUBCONTRATADOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Servicios de publicidad.</li> <li>✓ Servicios de seguros.</li> <li>✓ Servicios de cómputo.</li> <li>✓ Administración de flotillas de vehículos, etc.</li> </ul>  |

## **2.2.9 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato I. , 2009)

### **2.2.9.1 CONTEXTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones.

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. Las organizaciones se caracterizan por su increíble heterogeneidad, pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios, etc. Pueden ser grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño, así como pueden ser públicas o privadas respecto a su propiedad. (Chiavenato I. , 2009).

### **2.2.9.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA DE RECURSOS HUMANOS.**

- ✚ Las personas como seres humanos, dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedores de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.
- ✚ Las personas como activadores de los recursos de la organización, como los elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos.
- ✚ Las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equiparse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
- ✚ Las personas como el capital humano de la organización, como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio. (Chiavenato I. , 2009).

### **2.2.9.3 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:**

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Contribuir la eficacia a la organización:

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- ✓ Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
  - ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
  - ✓ Administrar e impulsar el cambio.
  - ✓ Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
  - ✓ Construir la mejor empresa y el mejor equipo. (Chiavenato I. , 2009)

#### **¿Qué quiere decir administración de recursos humanos?**

En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe o supervisor, desempeña cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La administración de Recursos Humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos. (Chiavenato I. , 2009)

La administración de Recursos Humanos se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de las personas.

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

#### **2.2.9.4 LOS SEIS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

(Chiavenato I. , 2009)

- ✚ Procesos para integrar personas.
- ✚ Procesos para organizar a las personas.
- ✚ Proceso para recompensar a las personas.
- ✚ Proceso para desarrollar a las personas.
- ✚ Proceso para retener a las personas.
- ✚ Proceso para auditar a las personas.

#### **2.2.10 DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y ORGANIZACIÓN:**

Uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables. Sin

embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del coaching y el mentorin, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional. (Chiavenato I. , 2009)

### **2.2.10.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**

Kurt Lewin (1898 - 1947) es reconocido como el padre fundador de la teoría del desarrollo organizacional como ahora lo entendemos, aunque murió antes de que el concepto se afianzase a mediados de la década de 1950. Lewin planteó las ideas de la dinámica de grupo, y la investigación-acción que inspiran el proceso de desarrollo organizacional. Institucionalmente, Lewin fundó el "Centro de Investigación para la Dinámica de Grupo" en el MIT. También colaboró en la creación del Laboratorio Nacional de Aprendizaje (NTL).

El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores formulan el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo y presenta las características siguientes: (Chiavenato I. , 2009)

- ✚ **Se sustenta en la investigación y la acción:** lo que significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuera excelente.
- ✚ **El desarrollo organizacional:** aplica los conocimientos de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
- ✚ El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores, para que ellos mismos puedan identificar e implantar los cambios sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros.
- ✚ El desarrollo organizacional cambia a la organización en un sentido determinado, como la mejora para resolver problemas, la flexibilidad, la

capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el cambio cultural y el aumento de la eficacia. (Chiavenato I. , 2009)

#### **2.2.10.2 DESARROLLO DE PERSONAS:**

El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculado con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras. (Chiavenato I. , 2009)

Métodos para el desarrollo de personas: son técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa). Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son: (Chiavenato I. , 2009)

- a. La rotación de puestos.
- b. Puestos de asesoría.
- c. Aprendizaje práctico.
- d. Asignación de comisiones.
- e. Participación en cursos y seminarios externos.
- f. Ejercicios de simulación.
- g. Capacitación fuera de la empresa.
- h. Estudio de casos.
- i. Juegos de empresas.
- j. Centros internos de desarrollo o in house development center.
- k. Coaching.

Según (Ruiz Marquillo, 2005) menciona que desarrollar al personal consiste en implementar y establecer programas como es el caso de



capacitación, adiestramiento, entrenamiento, y perfeccionamiento para que los trabajadores incrementen sus conocimientos y elevar el rendimiento en la productividad, servicios administrativos y darle mayor dinámica al comportamiento organizacional.

### **2.2.10.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL:**

El cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, clientes, productos y servicios, tecnología, tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos. (Chiavenato I. , 2009).

#### **a) El proceso de cambio:**

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto que son los siguientes.

- b) **La descongelación:** Se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva.
- c) **Cambio:** Es la etapa en la cual se experimenta, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos. La identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud o comportamiento y lo aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de conocimiento).
- d) **La Recongelación:** Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. (Chiavenato I. , 2009)

### 2.2.11 CAPACITACIÓN:

La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos organizacionales. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. (Ivancevich, 1995)

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en Recursos Humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. (Chiavenato I. , 2009)

- ✚ **Desarrollar habilidades:** Mejorar las habilidades y destrezas.
  - ✓ Preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.
- ✚ **Transmisión de información:** Aumentar el conocimiento de las personas.
  - ✓ Información acerca de la organización, sus productos / servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.
- ✚ **Desarrollar conceptos: elevar el nivel de abstracción.**
  - ✓ Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios. (Chiavenato I. , 2009).

Según (Ruiz Marquillo, 2005) Menciona que la capacitación es aquella actividad que consiste en la aplicación y preparación de conocimientos preferentemente teóricos y de característica general para todo el personal o para determinados grupos ocupacionales con la finalidad de incrementar, mejorar y corregir para cumplir las funciones con eficiencia y eficacia.

### 2.2.12 RECOMPENSAR A LAS PERSONAS:

Concepto general de recompensa: Recompensa es la acción y efecto de recompensar y aquello que sirve para eso. Este verbo, por otra parte, refiere a retribuir un servicio, premiar un mérito o compensar un daño. (Bazan Burga, 2013)

**a) Concepto de recompensa organizacional:** la compensación influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones. (Bazan Burga, 2013)

**b) Recompensar los esfuerzos:** la productividad que aportamos en nuestro trabajo es fundamental. Cada persona aporta un valor distinto a su compañía y eso hay que saberlo remunerar de forma adecuada. (Bazan Burga, 2013)

**c) Recompensa al talento:** Retener empleados valiosos puede ser clave para las empresas ya que vivimos momentos complicados y es importante no dejarlos escapar. Las características del talento son: (Bazan Burga, 2013)

- ✓ Es la clave para el éxito en los negocios.
- ✓ Es el recurso más escaso y más valioso de una organización, por encima del capital financiero.
- ✓ En contextos corporativos, los talentos actúan como emprendedores.
- ✓ Son personas orientadas al logro, a ser estrellas y no a obtener un estatus político.

Según (Chiavenato I. , 2009) Menciona que:

- ✚ Reconocimiento y confianza. – Satisfacción de las personas.
- ✚ Resaltar metas y objetivos. – Compromiso y menor rotación.
- ✚ Desafíos y oportunidades. – Menor ausentismo.

Reconocimiento: tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. (Montenegro, 2013).

| Recompensa  | Reconocimiento   |
|---|--|
| Son incentivos económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular.                      | Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo.                              |
| La recompensa se sabe que existe, se conoce.  | Se da como resultado de un trabajo bien hecho, no es conocido ni necesariamente esperado                                 |
| Generalmente es tangible y muy a menudo dinero.   | Puede ser tangible (por ejemplo, un regalo) o intangible (por ejemplo, un elogio).                                       |
| Las recompensas, cuando se incluyen en el salario, en incentivos o primas, se olvidan rápidamente.                            | Los reconocimientos tales como una nota o un regalo, puede recordarse por mucho tiempo.                                  |
| Puede formalizarse por escrito, como por ejemplo mediante primas, o de forma verbal, "si haces tal..., te daremos cual..."    | No escrito, inesperado.  |
| Se planifica y ejecuta, tiene una naturaleza táctica.   | Tiene una naturaleza psicológica, puede ser planeado o espontáneo.   |
| Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse satisfecha con la organización y con lo que le ofrece.                  | Fomenta que la persona tenga la necesidad de sentirse reconocida por sus logros.   |
| Producen una motivación externa, por ejemplo, satisfacen la apetencia por comida, alojamiento y servicios /bienes materiales. | Producen una motivación íntima, por ejemplo, la necesidad de sentirse bien, competente y necesitado por la organización. |
| Obtienen cambios a corto plazo, por ejemplo, cambios en comportamientos.  | Promueven relaciones a largo plazo y fidelidad a la organización, al equipo y/o al director                              |

(Montenegro, 2013)

**Confianza:** El gerente recibió a Gestion.pe en las instalaciones de la Sede Central del BCP en La Molina, la cual cuenta con una plaza grande de entretenimiento, y no pudo escapar la siguiente pregunta: ¿Este sistema de entretenimiento ayuda a mejorar la productividad entre los trabajadores? Sambra opinó que sí y todo depende de un cambio cultural. Explicó que para que las empresas repotencien su capital humano, no solo bastan incentivos económicos, sociales o financieros, lo importante es generar confianza, comentaba el gerente en la sala de billar que posee el banco. “Qué hay de malo que un colaborador termine su trabajo en dos o tres horas y luego decida ir al gimnasio o al billar. Si un jefe brinda confianza a sus colaboradores, ellos serán responsables”, enfatizó.

Asimismo, opinó que muchas personas podrían pensar que estas actividades generarían tiempos de ocio o ‘espacios muertos’, pero se equivocan ya que “yo puedo estar sentado por 10 horas en mi escritorio y no producir algo eficiente”. (Sanchez V, 2014)

**“Es más que un cambio de mentalidad, es un cambio cultural y tiene un trasfondo”**

Según (Gutierrez Giraldo, 2012) Menciona que las **metas** son la declaración de intenciones del órgano directivo de las empresas. Localizan una condición futura. Sin una representación concreta de metas y una clara formulación de las mismas es poco posible el éxito de un trabajo empresarial. Esto se aplica obviamente al área logística. La logística no representa un fin en sí misma, sino que se encuentra al servicio del cumplimiento cabal de los fines de la empresa. Por esta razón las metas logísticas no pueden ser enfocadas aisladamente, sino en dependencia o derivadas de las de la empresa. Se recomienda entonces encontrar algunas proposiciones básicas de metas empresariales.

Según Herrera, L. (2006) Objetivo es la categoría que refleja el propósito o intencionalidad de la investigación (el para qué), lo que debe lograrse, de modo que se transforme el objeto y se solucione el problema. El objetivo expresa los límites del problema y orienta el desarrollo de la

investigación al precisar que se pretende, por tanto el título del proyecto de investigación o trabajo científico.

Según (Perez Porto, 2009) Menciona que el desafío es la acción y efecto de desafiar, un verbo que hace referencia a competir, retar o provocar a alguien. Un desafío puede ser, por lo tanto, una competencia donde una rivalidad queda en manifiesto Cuando un individuo se acerca a otro, convencido de su superioridad en algo y le propone un reto, estamos frente a un desafío.

### 2.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES

- ✓ **Recompensas:** una empresa para funcionar tiene que contar con ciertas recompensas como: incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización, también incluye un paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. (Chiavenato I. , 2009).
  
- ✓ **Planeación estratégica:** "La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.
  
- ✓ **Gestión del Talento Humano:** SCHULER R.S(1992); Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos , es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento delos individuos a medios y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

- ✓ Julia Mora, 2007, citada por Restrepe, 2008, p. 2, plantea dos niveles de **gestión**: Uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio (Restrepe, 2008).
  
- ✓ **Diagnóstico**: Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidos o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuros. (Chiavenato I. , 2009).
  
- ✓ **Visión del futuro**: Las organizaciones visionarias desarrollan una visión del futuro y actúan para hacerla realidad. Ejemplo IBM trabaja para establecer su liderazgo como organización `` centrada en redes`` y no simplemente como fabricante de computadoras líder en su campo. (Idalberto., 2010).
  
- ✓ **Instrucción programada**: Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. (Chiavenato I. , 2009).
  
- ✓ **Desarrollo gerencial**: Es un conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias administrativas, como el liderazgo, motivación, conducción de equipos, la administración de los procesos de administración de personas. (Chiavenato I. , 2009).

## **2.4 HIPÓTESIS**

### **2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL.**

- ✓ **Hi:** La planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión del Talento Humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.
- ✓ **Ho:** La planeación Estratégica no influye significativamente en la Gestión del Talento Humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016

### **2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- ✓ La planeación estratégica influye significativamente en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.
  
- ✓ La planeación estratégica influye significativamente en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.
  
- ✓ La planeación estratégica influye significativamente en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.

## **2.5 VARIABLES**

### **2.5.1 VARIABLE DEPENDIENTE**

Gestión del Talento Humano.

### **2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Planeación Estratégica.



## 2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES DE INDICADORES)

| VARIABLES                              | DIMENSIONES                                  | INDICADORES  | ITEMS   |
|--|--|--|---|
| <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (VI)</b>     | Intención estrategia                         | Misión.  | ¿La asociación que Ud. dirige desarrolla su misión para cumplir los objetivos?                            |
|  |  | Visión.  | ¿La asociación desarrolla la visión propuesta como organización?  |
|  |  | Valores.   | ¿Se Practican los valores en la asociación?   |
|  | Diagnostico estratégico externo.             | Competidoras   | ¿Ud. realiza un análisis sobre sus competidores?  |
|  |  | Potenciales competidores.  | ¿Ud. realiza un diagnóstico de sus posibles competidores?   |
|  |  | Productos sustitutos   | ¿Los productos sustitutos no afectan a sus ventas?  |
|  |  | Proveedores.   | ¿Ud. Realiza un análisis de sus proveedores antes de comprar sus insumos?                                 |
|  |  | Clientes   | ¿Ud. tiene estrategias para fidelizar a sus clientes?   |
|  | Diagnostico estratégico interno.             | Recursos tangibles.  | ¿Los recursos tangibles (maquinarias y equipos) son óptimos para realizar su trabajo?                     |
|  |  | Recursos intangibles.  | ¿Ud. fue capacitado o tiene conocimiento para desarrollar su producto?                                    |
| Recursos subcontratados.               |  | ¿Ud. contrata servicios de terceros (publicidad, seguridad, etc.)? |   |
| <b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (VD)</b> | Desarrollo de las personas y la organización | Desarrollo organizacional  | ¿La asociación tiene una organización debidamente constituida en un orden jerárquico?                     |
|  |  | Desarrollo de personas.  | ¿El personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne?             |
|  |  | Cambio organizacional  | ¿Ud. tiene los diseños establecidos o realiza de acuerdo a pedido de sus clientes?                        |
|  | Capacitación                                 | Desarrollar habilidades.   | ¿Realiza capacitaciones para desarrollar las habilidades de los trabajadores?                             |
|  |  | Transmisión de información   | ¿El personal transmite sus conocimientos aprendidos con sus compañeros de trabajo?                        |
|  |  | Desarrollar conceptos.   | ¿Cómo asociación desarrolla nuevas ideas para llegar a nuevos clientes?                                   |
|  | Recompensar a las personas                   | Reconocimiento   | ¿La asociación entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus personales?                        |
|  |  | Confianza.   | ¿En la asociación existe confianza entre los trabajadores?  |
|  |  | Resaltar metas.  | ¿Ud. brinda reconocimiento a sus trabajadores cuando alcanzan sus metas organizacionales ya establecidas? |
|  |  | Objetivos  | ¿La asociación llega a cumplir con sus objetivos propuestos?  |

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

La presente investigación es de tipo aplicada.

Tipo de investigación cuyo propósito es dar solución a situaciones o problemas concretos e identificables (Bunge, 1971).

#### **3.1.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo, según lo que se menciona a continuación por el siguiente autor: y se realizará un estudio de lo general a lo particular, lo cual indica que se utilizará el método deductivo.

(Roberto Hernandez, 2010) Menciona aquel que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Debido a que la planeación estratégica busca de qué manera repercute en la gestión del talento humano para alcanzar los objetivos de la organización y sea de óptimo beneficio.

#### **3.1.2 ALCANCE O NIVEL:**

Según (Roberto Hernandez, 2010) Menciona que es Descriptivo: El propósito es describir propiedades, características o perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o fenómenos que se sometan a investigación o pronosticar un hecho o dato. Correlacional: El propósito es evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un escenario en particular.

### 3.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación presentará el diseño No Experimental de corte transversal correlacional.

(Hernandez, 2010) El diseño de la Investigación es No Experimental, ya que es un estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Transeccional o transversal, porque estos recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir el tema de investigación y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, estos diseños describirán la relación entre la planeación estratégica y la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en un momento determinado.

**X** ————— **Y**

Donde:

- ✓ **X** viene a ser la causa y es representada por la variable independiente “**Planeación Estratégica**”.
- ✓ **Y** viene a ser el efecto que es representada por la variable dependiente “**Gestión del talento Humano**”.

### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### POBLACIÓN.

Según (Kinnear, 1998) Menciona a la población como aquel conjunto de todos los elementos definidos antes de la selección de la muestra. De tal manera define el elemento como la unidad acerca de la cual se solicita información.

**P1:** La primera población está conformado por 15 asociaciones de artesanías de la Provincia de Huánuco y Ambo.

**P2:** La segunda población conformada por 5 trabajadores de la DIRCETUR.

| Nº | NOMBRE DE ASOCIACIÓN  | REPRESENTANTE                    | DIRECCIÓN                              | PROVIN CIA | DISTRITO     |
|----|---|----------------------------------|--|------------|--------------|
| 01 | Asociación de artesanos y folkloristas ``AFOL`` Región Huánuco. | Santiago Bernardo, Edgar Rolando | Jr. Tutupaca #100 – sector – san Luis. | Huánuco    | Amarilis     |
| 02 | Asociación de artesanos ``Yaro``                                | Contreras de Pereyra Ana María.  | Pasaje Ayancocha #224                  | Huánuco    | Huánuco      |
| 03 | Asociación de artesanos ``Ayni``                                | Verde estrada Elina              | Jr. Junín #453                         | Huánuco    | Huánuco      |
| 04 | Presidente de la asociación de artesanos ``Tomayquichua``       | García Catillo Pedro Jesús       | Jr. Tarapacá #140                      | Ambo       | Tomayquichua |

|    |   |                             |  |         |          |
|----|---|-----------------------------|--|---------|----------|
| 05 | Asociación de artesanos `` Artesanos profesionales``  | Chávez Anaya Rayda.         | Urb. Leoncio prado Mz – G– lote 10 Llicua. | Huánuco | Amarilis |
| 06 | Asociación de artesanos `` Achala Wasi ``             | Espinoza Díaz Zunilda.      | Jr. Las orquídeas #251                     | Huánuco | Amarilis |
| 07 | Asociación de artesanos `` Artesanos Región Huánuco`` | Rivera Argandoña Carolina.  | Jr. Dámaso Beraun #667                     | Huánuco | Amarilis |
| 08 | Asociación de artesanos `` Grandes Artesanos ``       | Montero Bernal Rosa Jovita. | Jr. Huánuco #825                           | Huánuco | Huánuco  |
| 09 | Asociación de artesanos `` Artesanos`` Shillacot o `` | Chávez Firma Nancy soledad. | Urb. Huayopampa Mz - A – Lote 19.          | Huánuco | Amarilis |
| 10 | Asociación de artesanos ``Manos cruzadas ``           | Sotelo Montes Carmen        | Jr. Bolívar #345                           | Huánuco | Huánuco  |

|    |  |                                     |  |          |          |
|----|--|-------------------------------------|--|----------|----------|
| 11 | Asociación de artesanos ``Quilla Wasi``                                    | Durand Beraun Mautisia Alejandrina. | Jr. Dos de mayo # 1187                                   | Huánuco  | Huánuco  |
| 12 | Asociación de bordaduria ``Amarilis Huánuco``                              | Lucas Robles Indolencio.            | Av. Esteban Pavletich #337                               | Huánuco  | Amarilis |
| 13 | Asociación Regional de artesanos en ``bordaduria de Huánuco``              | Sacramento Ramírez Iván.            | Av. Esteban Pavletich paradero 08                        | Huánuco. | Amarilis |
| 14 | Asociación de artesanos `` Atash``   | Bravo Condezo Ángel Aníbal.         | Jr. Progreso #450  | Ambo     | Ambo     |
| 15 | Asociación de artesanías y manualidades ``María causa de nuestra alegría`` | Estela Alania Carmen Rosa.          | Av. Andrés Avelino Cáceres #235 ( Llachiron Conchamarca) | Ambo     | Ambo     |

Fuente: Lista de asociaciones inscritas en la DIRCETUR - HUÁNUCO

- **MUESTRA:**

La muestra estará conformada por la misma población que son las **15** asociaciones artesanales de la Provincia de Huánuco, y Ambo; por ser una población pequeña para el estudio.

$$N = n$$

**M1:** El número de asociaciones artesanales por distritos inscritos en la DIRCETUR son los siguientes:

- Huánuco: 12
- Ambo: 03

**TOTAL = 15**

**M2:** La muestra está conformado por 05 trabajadores de la DIRCETUR.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

En la presente investigación, para el cumplimiento de sus objetivos se utilizará técnicas, instrumentos y fuentes que serán las siguientes:

#### **Técnica: (Variable dependiente e independiente)**

##### ✓ **Encuesta:**

Según (CEA D'ANCORA, 1998). Menciona la encuesta como; aquella aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recopilar información (oral o escrita). La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre codificado, diseñado al efecto. Y como instrumento se utilizó el cuestionario.

##### ✓ **Entrevista**

**INSTRUMENTO: (Variable dependiente e independiente)**

**CUESTIONARIO:**

Según (Barrera, 2010) menciona que un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”. Es por ello realizar una encuesta para recopilar toda la información, ser procesada y sobre todo llegar a conclusiones para la mejora de la organización.

✓ **Guía de entrevista**

**FUENTES:**

**Fuentes Primarias:**

Encuesta aplicada a los trabajadores.

**Fuentes Secundarias:**

- ✓ libros.
- ✓ Revistas.
- ✓ Internet.

## **1 3.4 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

El software SPSS es un conjunto de herramientas de tratamientos de datos, utilizando gráficos, barras y pasteles con sus respectivas descripciones, lo cual se puede observar el comportamiento de cada uno de los indicadores del estudio del instrumento.



## 2 CAPÍTULO IV

### 3 RESULTADOS

#### 4 PROCESAMIENTO DE DATOS (CUADROS ESTADÍSTICOS CON SU RESPECTIVO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN).

TABLA N° 01

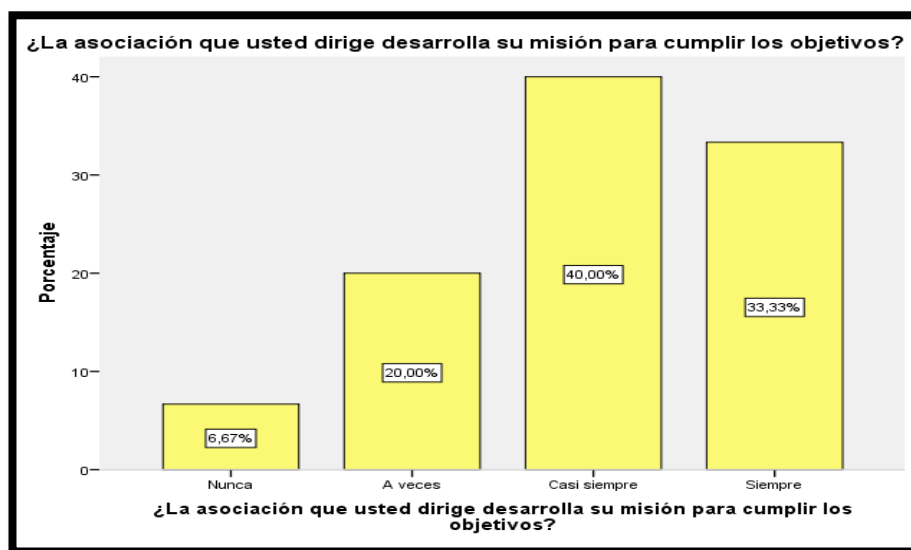
¿La asociación que usted dirige desarrolla su misión para cumplir los objetivos?

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 26,7                 |
| Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 66,7                 |
| Siempre      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 01



FUENTE: Gráfico N° 01

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 01 se observa que el 40% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre desarrollan su misión para cumplir con los objetivos, mientras el 6.67% respondieron que nunca desarrollan la misión para cumplir los objetivos.

**TABLA N° 02**

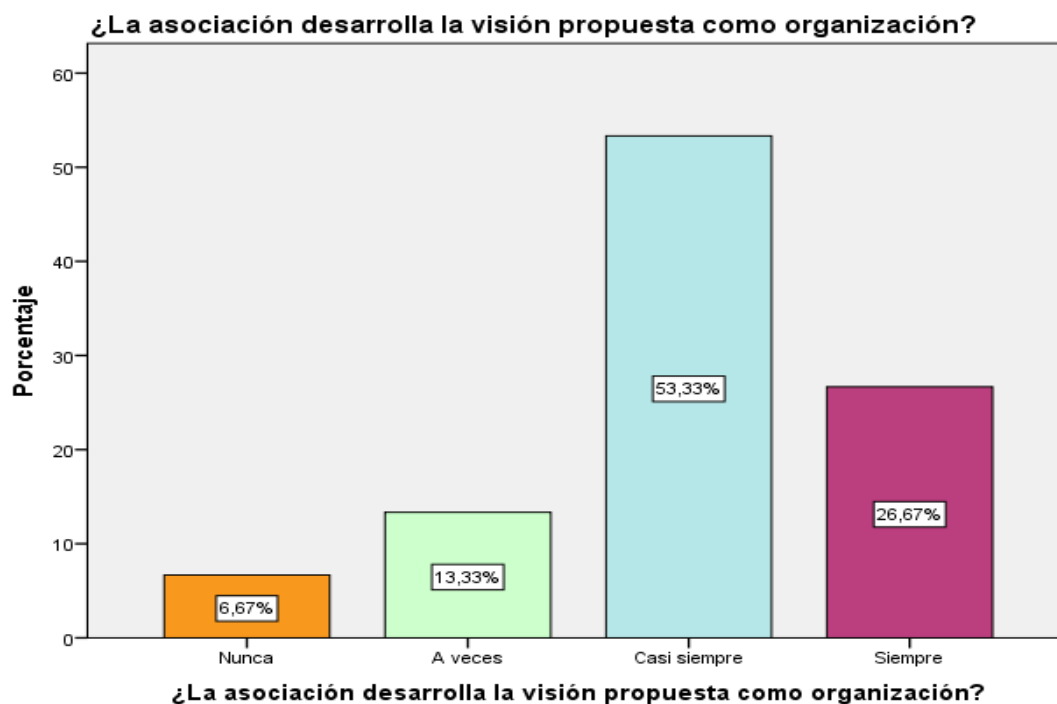
**¿La asociación desarrolla la visión propuesta como organización?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 2          | 13,3       | 13,3              | 20,0                 |
| Casi siempre | 8          | 53,3       | 53,3              | 73,3                 |
| Siempre      | 4          | 26,7       | 26,7              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 02**



FUENTE: Gráfico N° 02

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 02 se observa que el 53.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre desarrollan la visión propuesta como organización, mientras el 6.67% respondieron que nunca desarrollan la visión propuesta.

**TABLA N° 03**

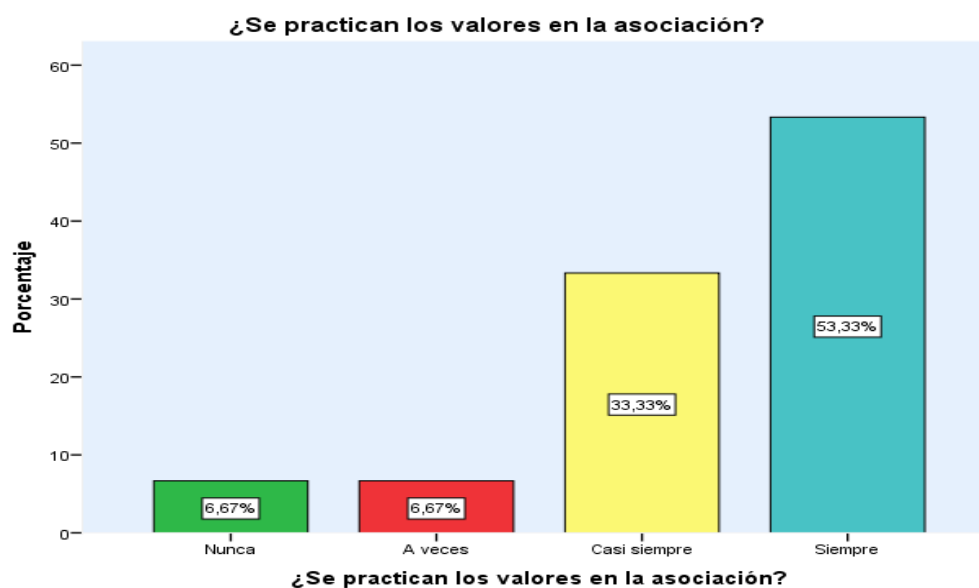
**¿Se practican los valores en la asociación?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido       |            |            |                   |                      |
| Nunca        | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 1          | 6,7        | 6,7               | 13,3                 |
| Casi siempre | 5          | 33,3       | 33,3              | 46,7                 |
| Siempre      | 8          | 53,3       | 53,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 03**



FUENTE: Grafico N° 03

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 03 se observa que el 53.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que siempre practican los valores en la asociación, mientras el 6.67% respondieron que a veces y nunca practican los valores.

**TABLA N° 04**

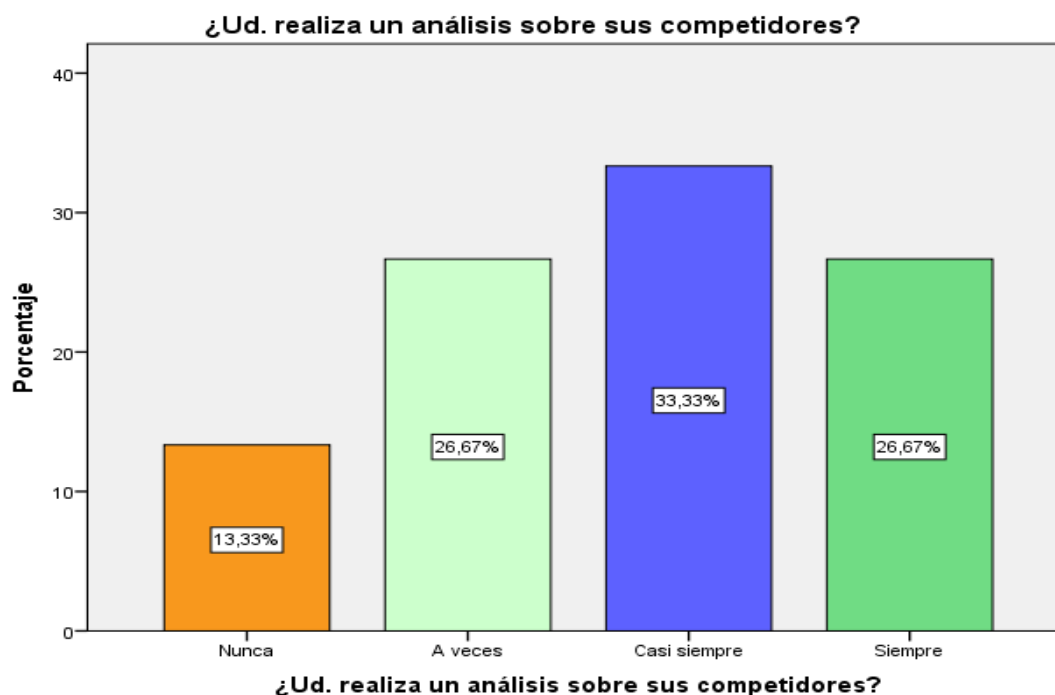
**¿Ud. realiza un análisis sobre sus competidores?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
| A veces      | 4          | 26,7       | 26,7              | 40,0                 |
| Casi siempre | 5          | 33,3       | 33,3              | 73,3                 |
| Siempre      | 4          | 26,7       | 26,7              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 4**



FUENTE: Grafico N° 04

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 04 se observa que el 33.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre realizan un análisis sobre sus competidores, mientras el 13.33% respondieron que nunca realizan un análisis sobre sus competidores.

**TABLA N° 05**

**¿Ud. realiza un diagnóstico de sus posibles competidores?**

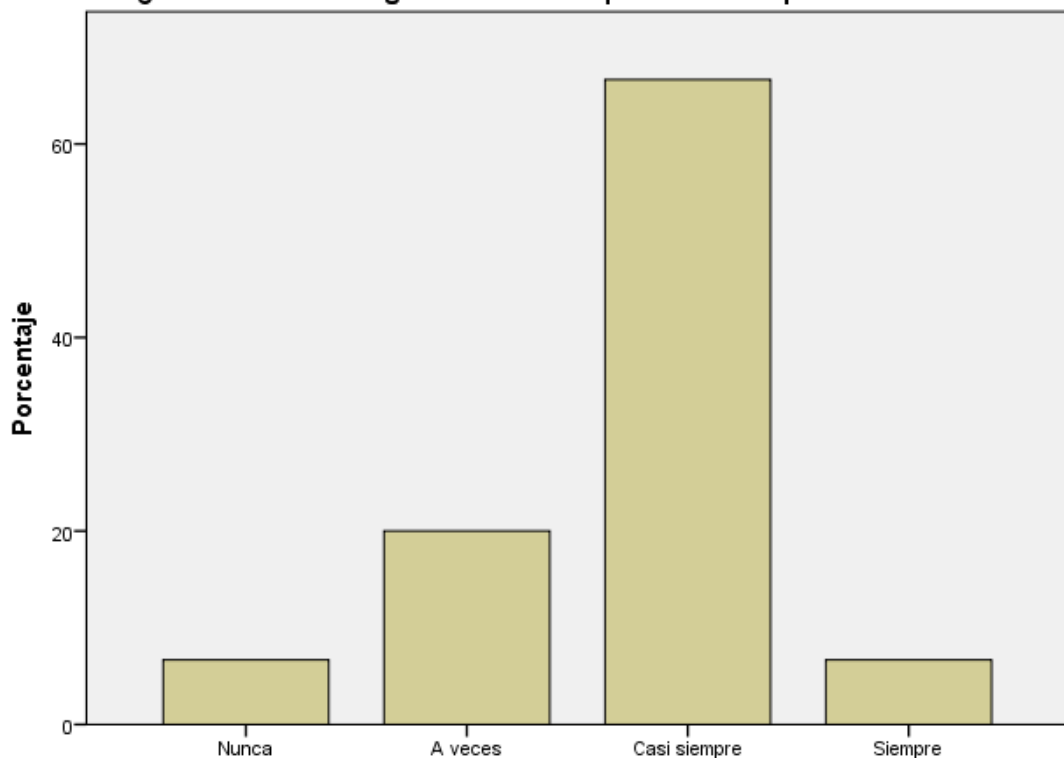
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 26,7                 |
| Casi siempre | 10         | 66,7       | 66,7              | 93,3                 |
| Siempre      | 1          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado.

ELABORACIÓN: Propia del Investigado.

**GRÁFICO N° 05**

**¿Ud. realiza un diagnóstico de sus posibles competidores?**



**¿Ud. realiza un diagnóstico de sus posibles competidores?**

FUENTE: Gráfico N° 05.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 05 se observa que el 66.7% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre realizan un diagnóstico de sus posibles competidores, mientras el 6.7%

contestaron que siempre realizan un diagnóstico de sus posibles competidores.

**TABLA N° 06**

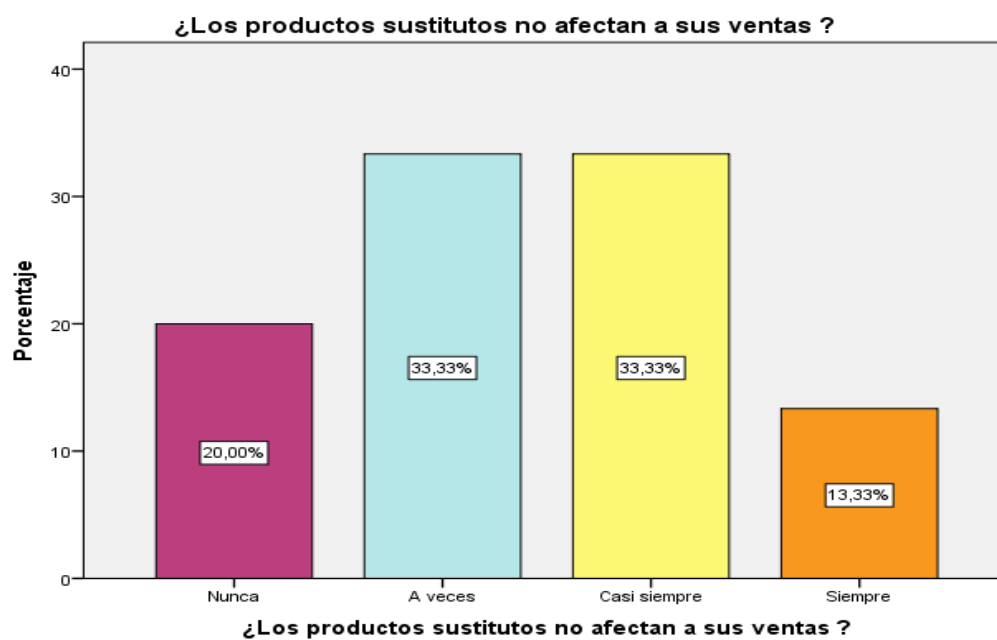
¿Los productos sustitutos no afectan a sus ventas?

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 3          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
| A veces      | 5          | 33,3       | 33,3              | 53,3                 |
| Casi siempre | 5          | 33,3       | 33,3              | 86,7                 |
| Siempre      | 2          | 13,3       | 13,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 06**



FUENTE: Grafico N° 06.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 06 se observa que el 33.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas contestaron que casi siempre los productos sustitutos no afectan a sus ventas, mientras el 13.33% contestaron que siempre los productos sustitutos no afectan a sus ventas.

**TABLA N° 07**

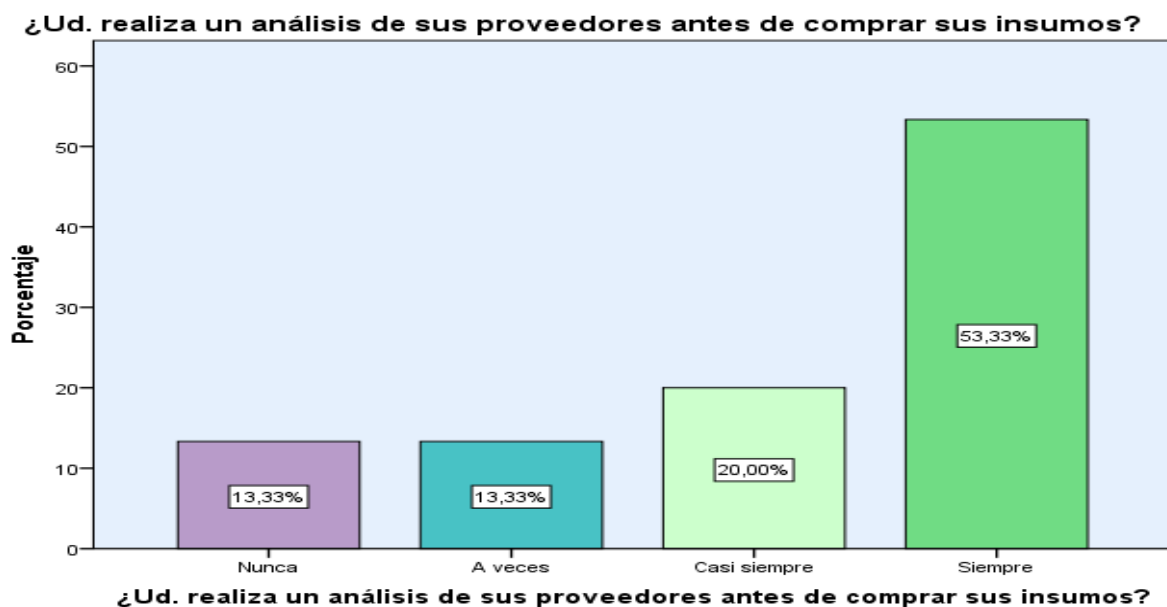
**¿Ud. realiza un análisis de sus proveedores antes de comprar sus insumos?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
| A veces      | 2          | 13,3       | 13,3              | 26,7                 |
| Casi siempre | 3          | 20,0       | 20,0              | 46,7                 |
| Siempre      | 8          | 53,3       | 53,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 07**



FUENTE: Grafico N° 07.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 07 se observa que el 53.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas contestaron que siempre realizan un análisis de sus proveedores antes de comprar sus insumos, mientras el 13.33% de las asociaciones respondieron que a veces realizan un análisis a sus proveedores antes de realizar la compra.

**TABLA N° 08**

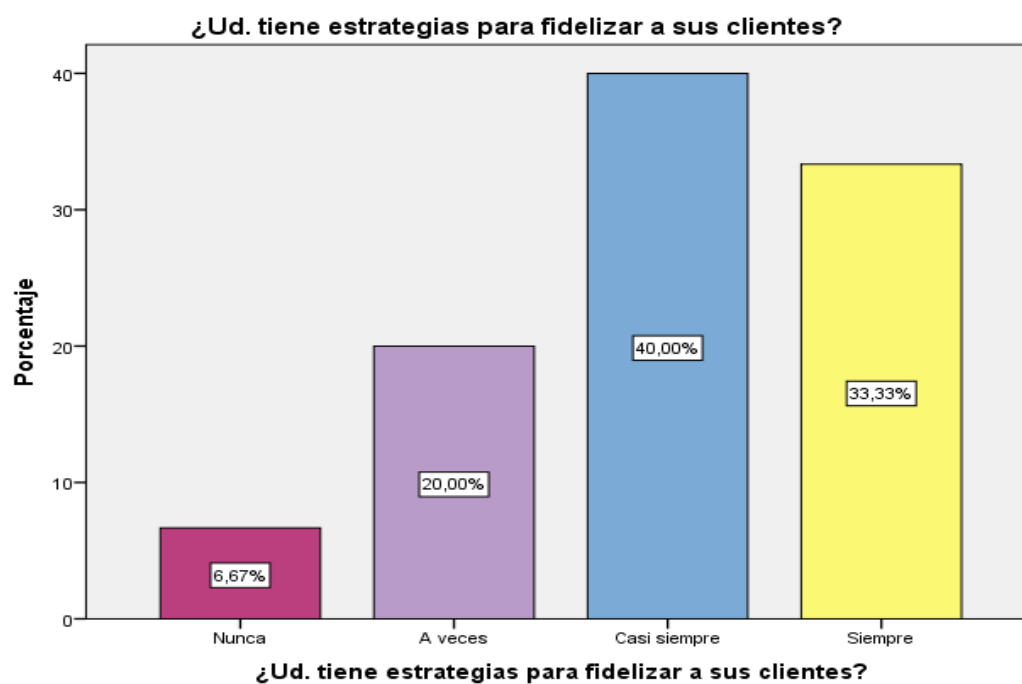
**¿Ud. tiene estrategias para fidelizar a sus clientes?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 26,7                 |
| Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 66,7                 |
| Siempre      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 08**



FUENTE: Grafico N° 08.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 08 se observa que el 40.00% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre tienen estrategias para fidelizar a sus clientes, mientras que el 6.67% de las asociaciones de artesanías respondieron que nunca realizan estrategias para fidelizar a sus clientes.



**TABLA N° 09**

**¿Los recursos tangibles (maquinarias y equipos) son óptimos para realizar su trabajo?**

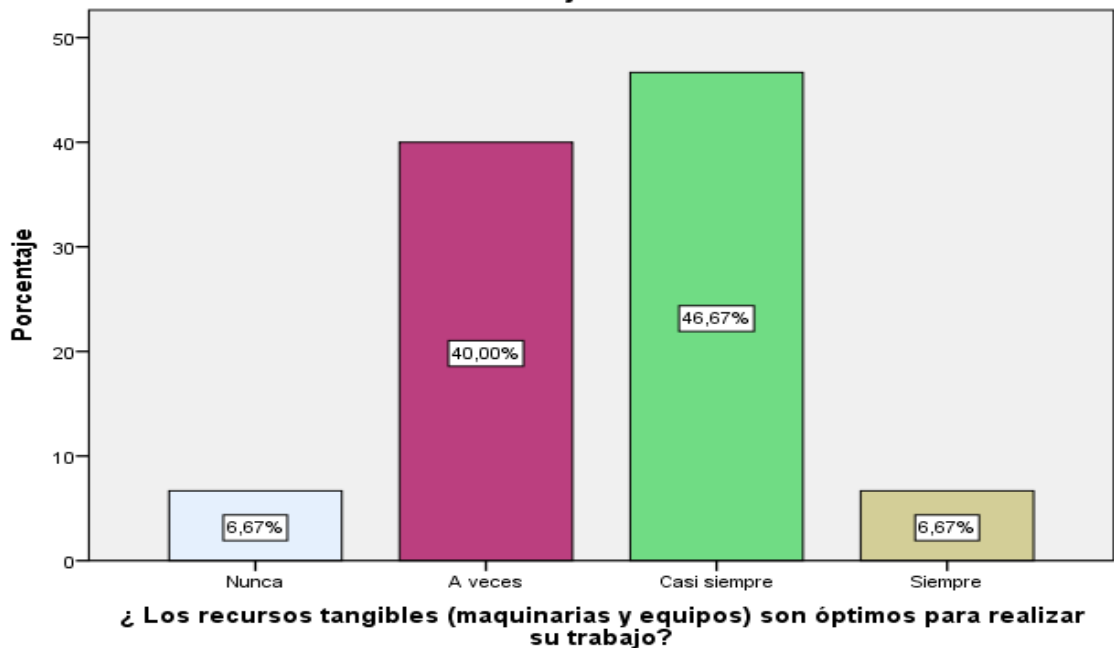
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 6          | 40,0       | 40,0              | 46,7                 |
| Casi siempre | 7          | 46,7       | 46,7              | 93,3                 |
| Siempre      | 1          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 09**

**¿ Los recursos tangibles (maquinarias y equipos) son óptimos para realizar su trabajo?**



FUENTE: Gráfico N° 09.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 09 se observa que el 46.67% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre los recursos tangibles como maquinarias y equipos son óptimos para realizar su trabajo, mientras el 6.67% respondieron que nunca utilizan los recursos tangibles.

**TABLA N° 10**

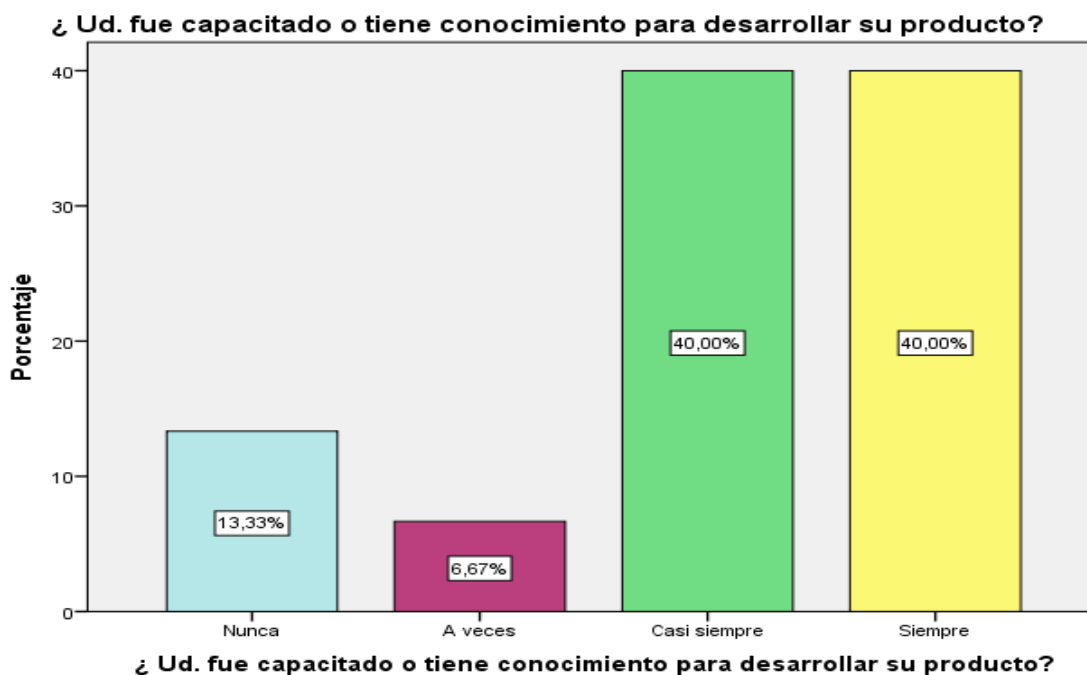
**¿Ud. fue capacitado o tiene conocimiento para desarrollar su producto?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
| A veces      | 1          | 6,7        | 6,7               | 20,0                 |
| Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 60,0                 |
| Siempre      | 6          | 40,0       | 40,0              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 10**



FUENTE: Grafico N° 10.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 10 se observa que el 40% de las asociaciones que fueron encuestados contestaron que siempre y casi siempre son capacitados o tienen conocimiento para desarrollar su producto, según la encuesta el 6.67% respondió que a veces son capacitados y tienen conocimiento sobre el producto a desarrollar.

**TABLA N° 11**

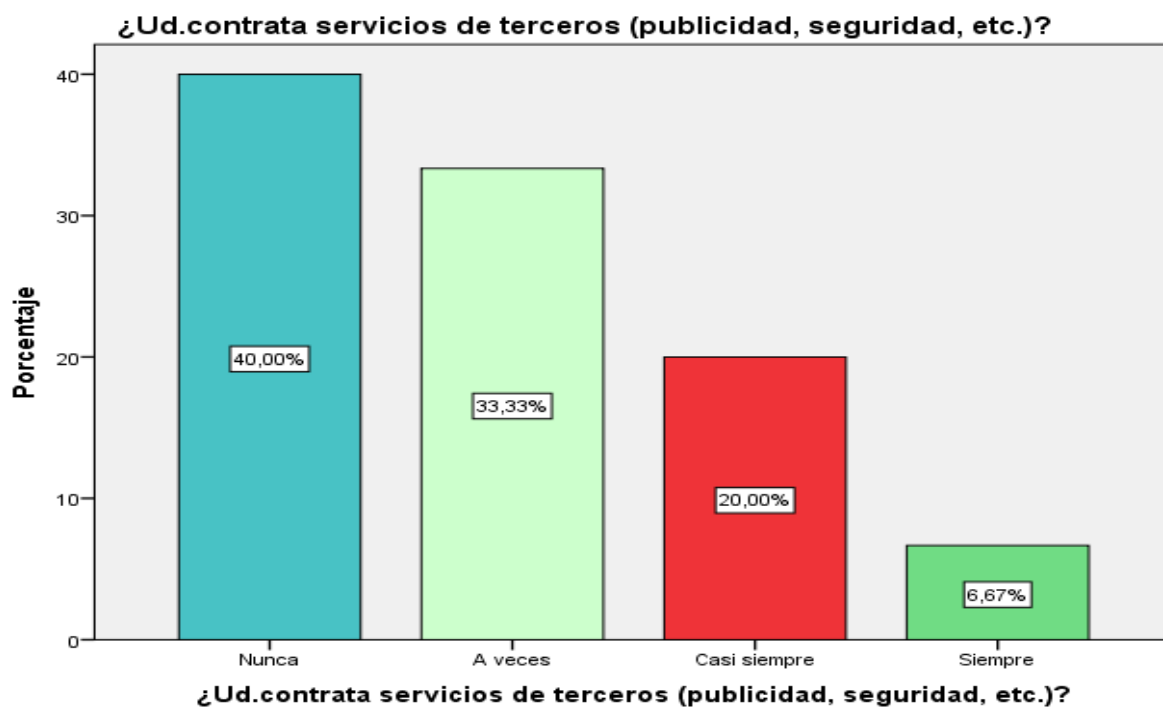
**¿Ud. contrata servicios de terceros (publicidad, seguridad, etc.)?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 6          | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| A veces      | 5          | 33,3       | 33,3              | 73,3                 |
| Casi siempre | 3          | 20,0       | 20,0              | 93,3                 |
| Siempre      | 1          | 6,7        | 6,7               | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N °11**



FUENTE: Grafico N° 11.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 11 se observa que el 40% de las asociaciones de artesanías nunca contratan servicios de terceros como publicidad, seguridad, etc., mientras el 6.67% de los encuestados respondieron que siempre contratan servicios de terceros.

**TABLA N° 12**

**¿La asociación tiene una organización debidamente constituida en un orden jerárquico?**

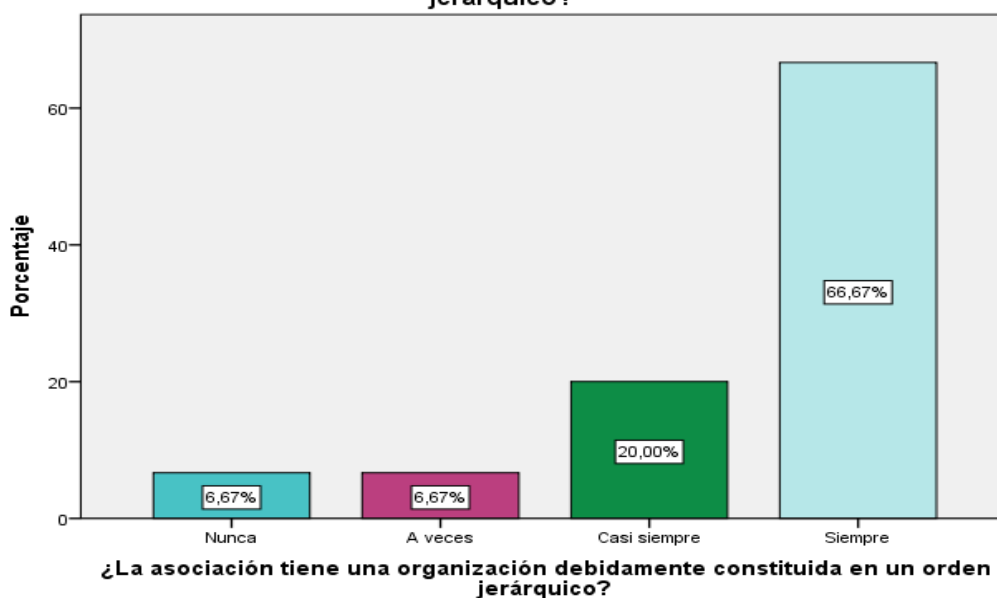
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 1          | 6,7        | 6,7               | 13,3                 |
| Casi siempre | 3          | 20,0       | 20,0              | 33,3                 |
| Siempre      | 10         | 66,7       | 66,7              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 12**

**¿La asociación tiene una organización debidamente constituida en un orden jerárquico?**



FUENTE: Grafico N° 12.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 12 se observa que el 66.67% de las asociaciones de artesanías contestaron que siempre tienen una organización debidamente constituida en un orden jerárquico, mientras que el 6.67% de los encuestados respondieron que a veces está debidamente constituida la asociación.

**TABLA N° 13**

**¿El personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne?**

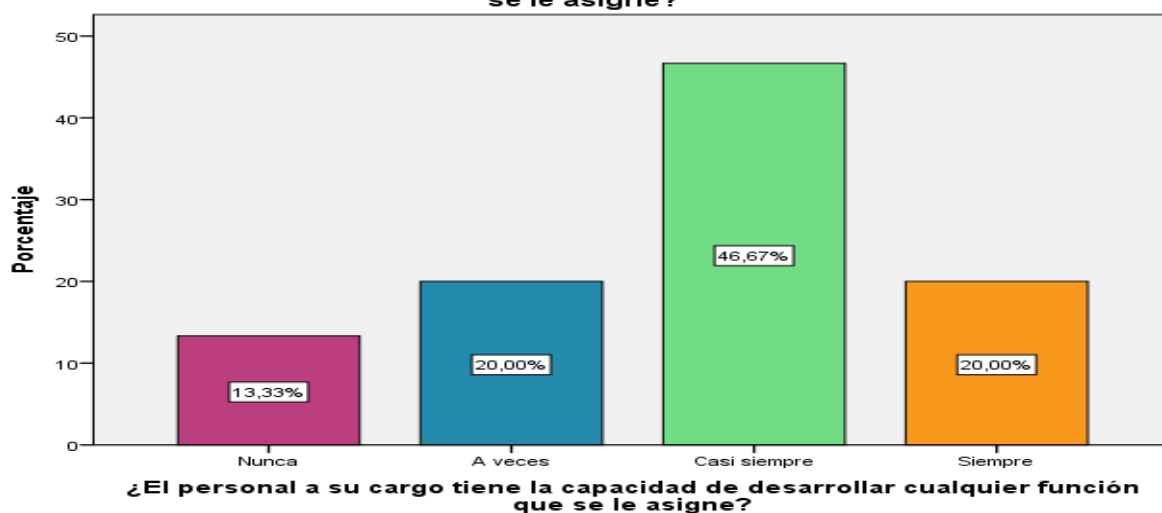
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
| A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 33,3                 |
| Casi siempre | 7          | 46,7       | 46,7              | 80,0                 |
| Siempre      | 3          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 13**

**¿El personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne?**



FUENTE: Grafico N° 13.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 13 se observó que el 46.67 % de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre el personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne, mientras el 13.33% de los encuestados contestaron que el personal a su cargo nunca tienen la capacidad de desarrollar cualquier función.

**TABLA N° 14**

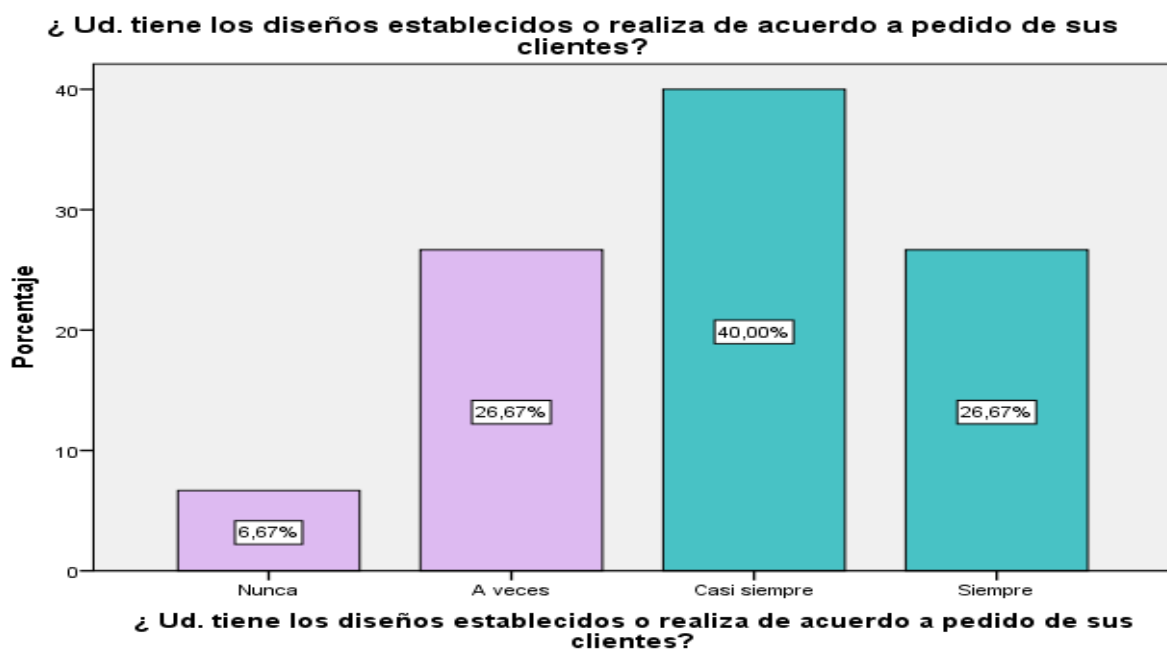
**¿Ud. tiene los diseños establecidos o realiza de acuerdo a pedido de sus clientes?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 4          | 26,7       | 26,7              | 33,3                 |
| Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 73,3                 |
| Siempre      | 4          | 26,7       | 26,7              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 14**



FUENTE: Grafico N° 14.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 14 se observó que el 40% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre tienen los diseños establecidos y/o realizan de acuerdo a pedido de sus clientes, y el 6.67% de los encuestados contestaron que nunca tienen los diseños establecidos.

**TABLA N° 15**

**¿Realiza capacitaciones para desarrollar las habilidades de los trabajadores?**

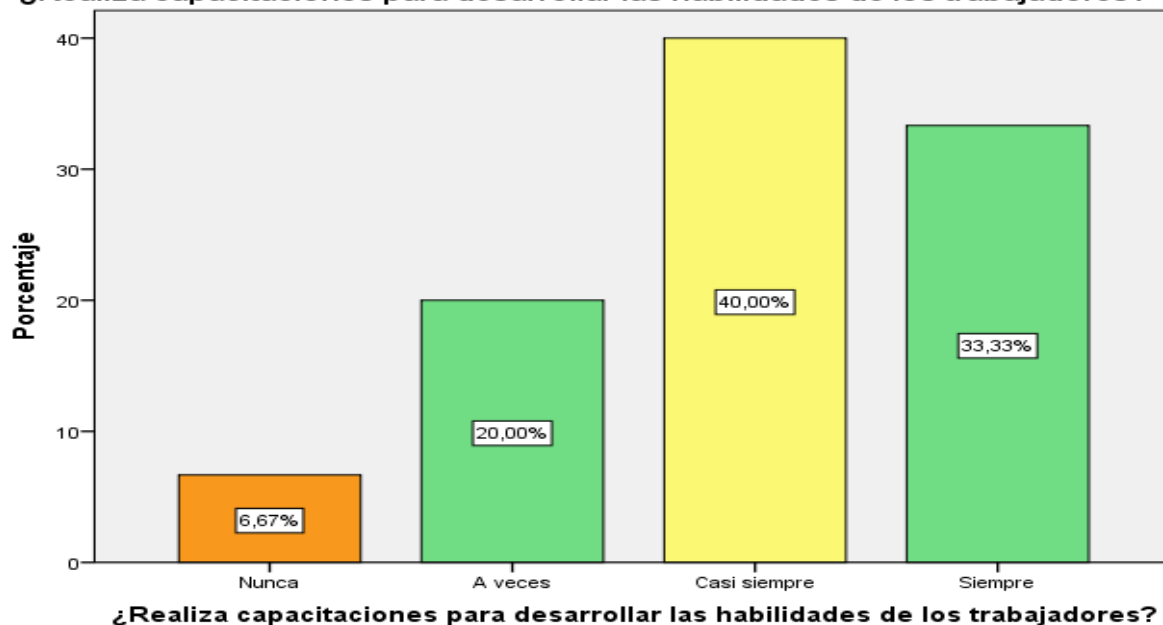
|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
|        | A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 26,7                 |
|        | Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 66,7                 |
|        | Siempre      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|        | Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 15**

**¿Realiza capacitaciones para desarrollar las habilidades de los trabajadores?**



FUENTE: Grafico N° 15.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 15 se observó que el 40% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre realizan capacitaciones para desarrollar las habilidades de los trabajadores, mientras que el 6.67% de los encuestados contestaron que nunca se realizan capacitaciones.

**TABLA N° 16**

**¿El personal transmite sus conocimientos aprendidos con sus compañeros de trabajo?**

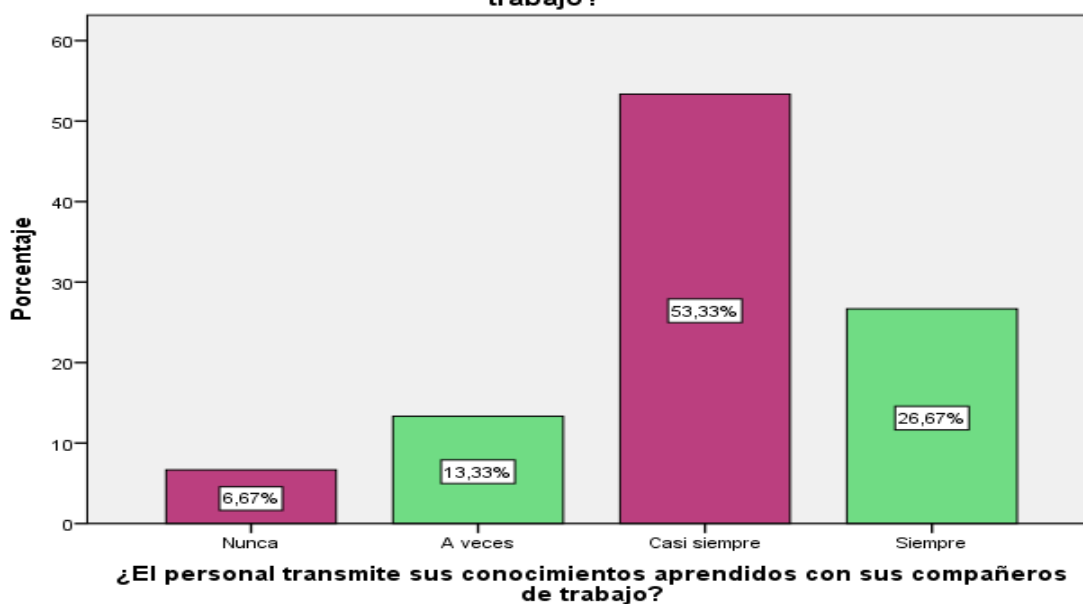
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 2          | 13,3       | 13,3              | 20,0                 |
| Casi siempre | 8          | 53,3       | 53,3              | 73,3                 |
| Siempre      | 4          | 26,7       | 26,7              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 16**

**¿El personal transmite sus conocimientos aprendidos con sus compañeros de trabajo?**



FUENTE: Grafico N° 16.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 16 el 53.33 % de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre el personal transmite sus conocimientos aprendidos con sus compañeros de trabajo, mientras el 6.67% de los encuestados contestaron que nunca se transmiten conocimientos entre compañeros.



**TABLA N° 17**

**¿Cómo asociación desarrolla nuevas ideas para llegar a nuevos clientes?**

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 2          | 13,3       | 13,3              | 20,0                 |
| Casi siempre | 5          | 33,3       | 33,3              | 53,3                 |
| Siempre      | 7          | 46,7       | 46,7              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 17**



FUENTE: Grafico N° 17.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 17 el 46.67% de las asociaciones de artesanías respondieron que como asociación siempre desarrollan nuevas ideas para llegar a nuevos clientes, mientras que el 6.67% contestó que como asociación no se desarrollan nuevas ideas.

**TABLA N° 18**

**¿La asociación entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus personales?**

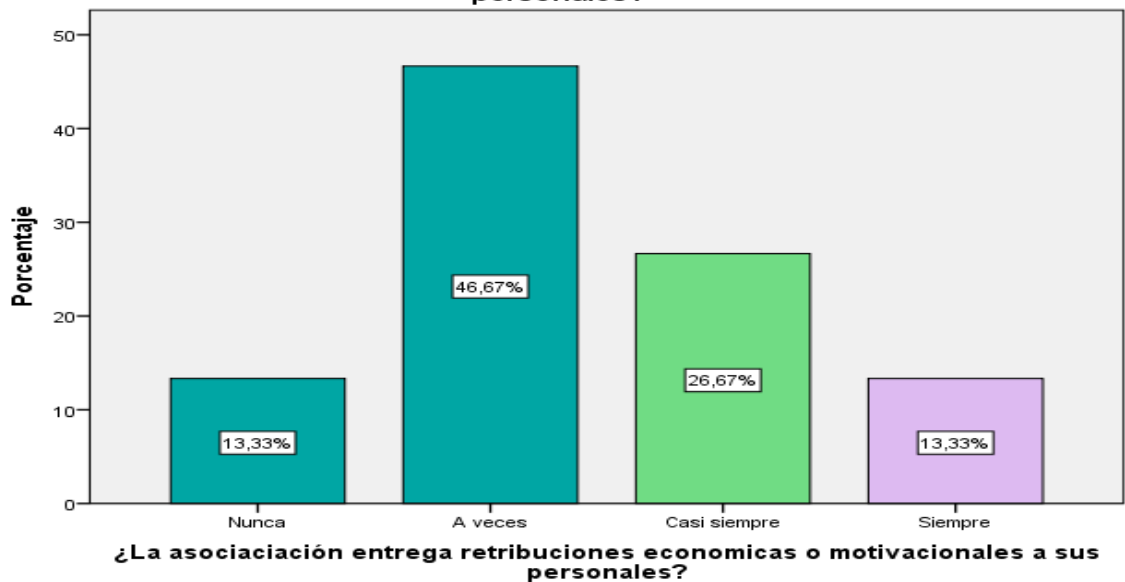
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 2          | 13,3       | 13,3              | 13,3                 |
| A veces      | 7          | 46,7       | 46,7              | 60,0                 |
| Casi siempre | 4          | 26,7       | 26,7              | 86,7                 |
| Siempre      | 2          | 13,3       | 13,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 18**

**¿La asociación entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus personales?**



FUENTE: Grafico N° 18.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 18 el 46.67% de las asociaciones de artesanías respondieron que a veces la asociación entrega retribuciones económicas y/o motivacionales a sus personales, mientras el 13.33% de los encuestados contestaron que siempre se entregan retribuciones ya sean económicas y motivacionales.

**TABLA N° 19**

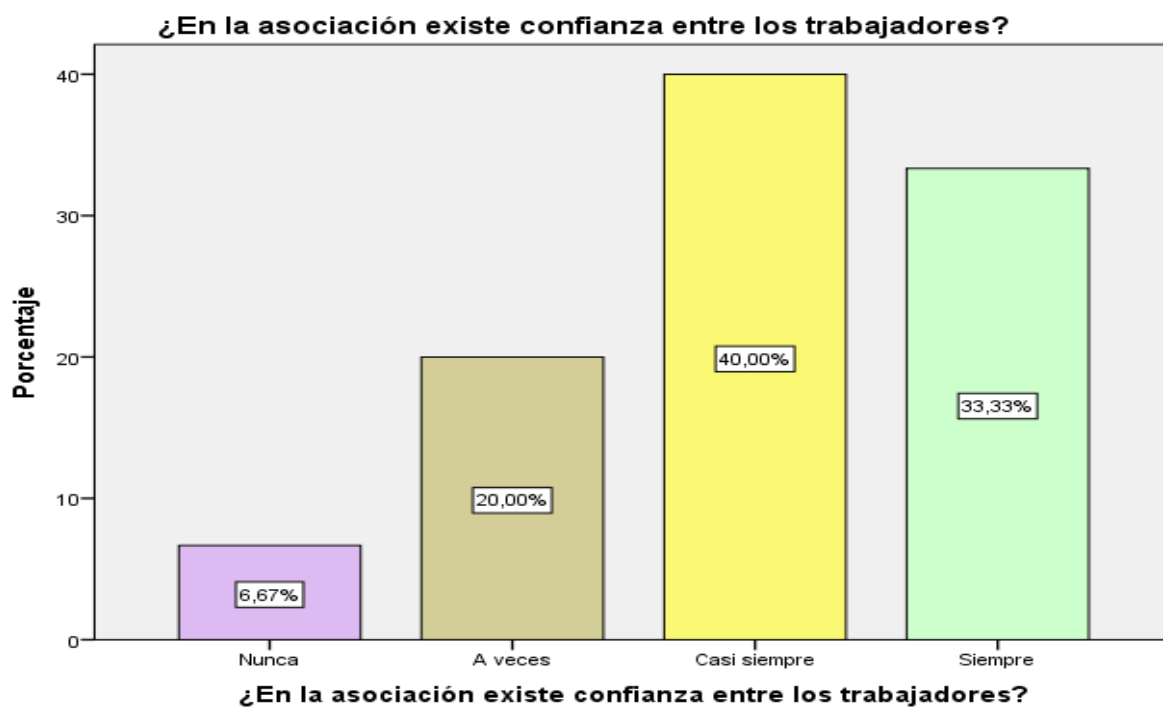
**¿En la asociación existe confianza entre los trabajadores?**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
|        | A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 26,7                 |
|        | Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 66,7                 |
|        | Siempre      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|        | Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 19**



FUENTE: Grafico N° 19.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 19 el 40% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre existe confianza entre los trabajadores, el 6.67 % contestaron que nunca existe confianza entre los trabajadores.

**TABLA N° 20**

**¿Ud. brinda reconocimiento a sus trabajadores cuando alcanzan sus metas organizacionales ya establecidas?**

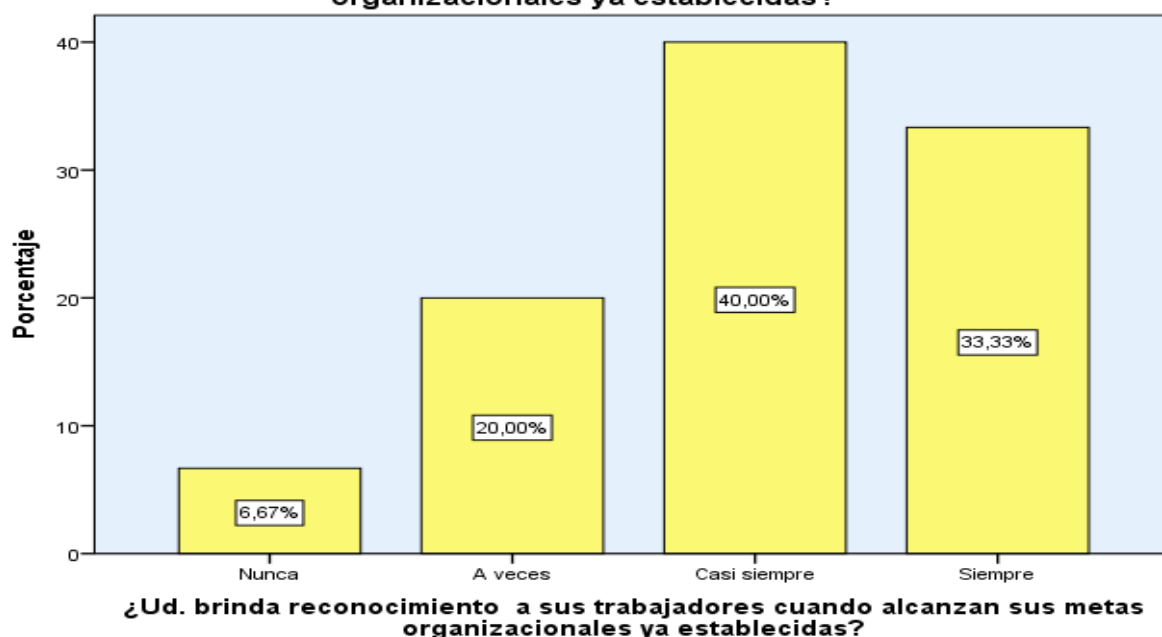
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido Nunca | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
| A veces      | 3          | 20,0       | 20,0              | 26,7                 |
| Casi siempre | 6          | 40,0       | 40,0              | 66,7                 |
| Siempre      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
| Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 20**

**¿Ud. brinda reconocimiento a sus trabajadores cuando alcanzan sus metas organizacionales ya establecidas?**



FUENTE: Grafico N° 20.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 20 el 40% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre brindan reconocimiento a sus trabajadores cuando alcanzan sus metas organizacionales, el 6.67% de los encuestados contestaron que nunca se llega a las metas establecidas.

**TABLA N° 21**

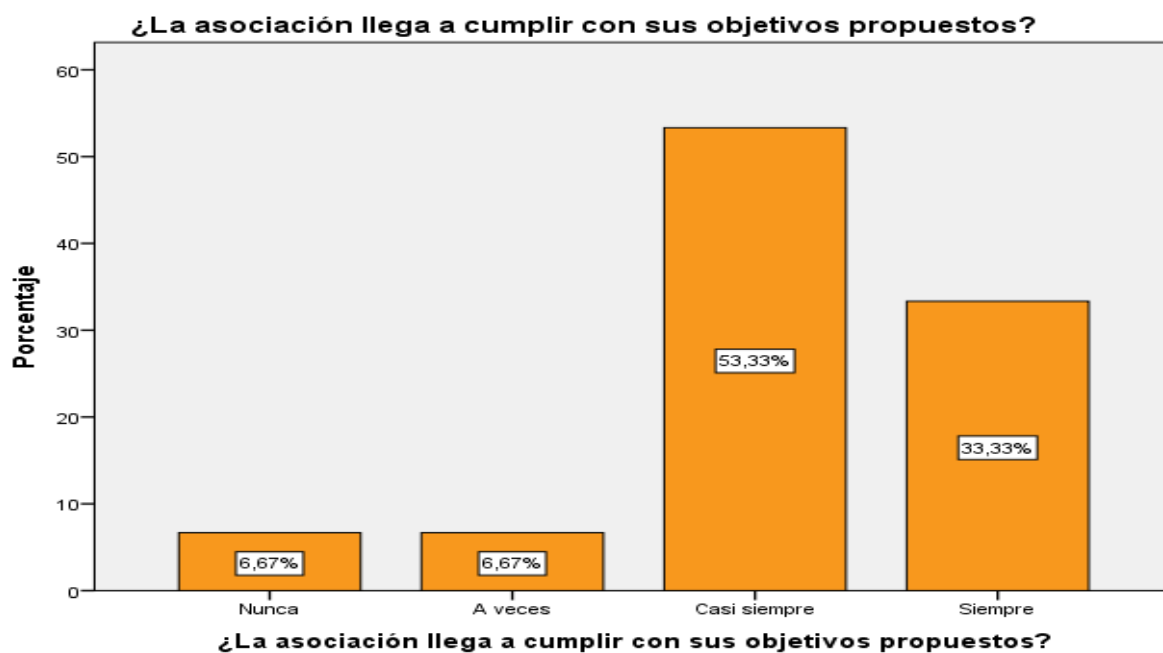
**¿La asociación llega a cumplir con sus objetivos propuestos?**

|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nunca        | 1          | 6,7        | 6,7               | 6,7                  |
|        | A veces      | 1          | 6,7        | 6,7               | 13,3                 |
|        | Casi siempre | 8          | 53,3       | 53,3              | 66,7                 |
|        | Siempre      | 5          | 33,3       | 33,3              | 100,0                |
|        | Total        | 15         | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

**GRÁFICO N° 21**



FUENTE: Grafico N° 21.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** Según el gráfico N° 21 se observó que el 53.33% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre la asociación llega a cumplir sus objetivos propuestos, el 6.67 contestó que a veces se llegan a cumplir los objetivos planteados.

## FICHA DE ENTREVISTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE LA DIRCETUR

### TABLA N° 22

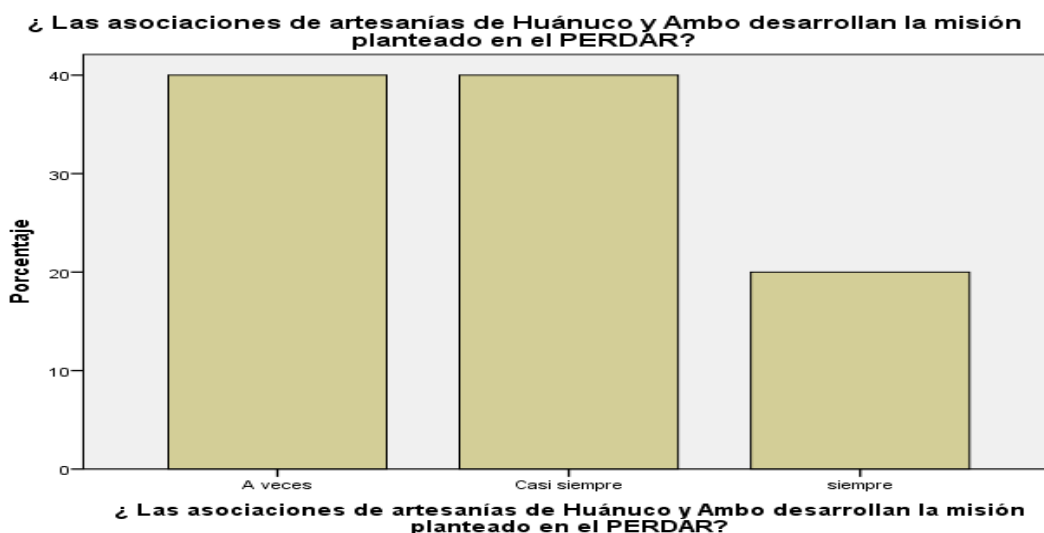
¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo desarrollan la misión planteado en el PERDAR?

|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido A veces | 2          | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| Casi siempre   | 2          | 40,0       | 40,0              | 80,0                 |
| Siempre        | 1          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total          | 5          | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado.

ELABORACIÓN: Propia del Investigado.

### GRÁFICO N° 22



FUENTE: Grafico N° 22.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** En la siguiente tabla N° 22 se observa que los encuestados de los trabajadores de la DIRCETUR respondieron que el 40% de las asociaciones de artesanías a veces desarrollan la misión planteada por el PERDAR, mientras el 20% de las asociaciones siempre desarrollan la misión.

**TABLA N° 23**

**¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo desarrollan la visión planteado en el PERDAR?**

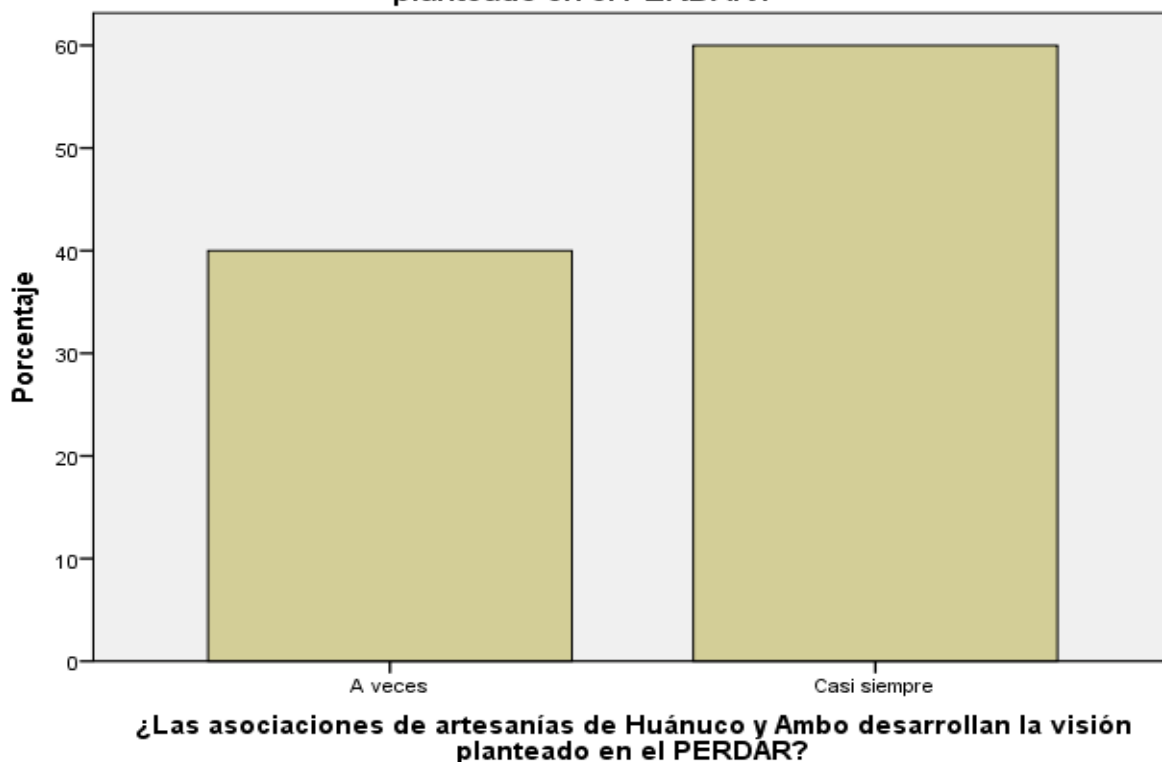
|                | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido A veces | 2          | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
| Casi siempre   | 3          | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
| Total          | 5          | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado.

ELABORACIÓN: Propia del Investigado.

**GRÁFICO N° 23**

**¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo desarrollan la visión planteado en el PERDAR?**



FUENTE: Grafico N° 23.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** En la siguiente tabla N° 23 se observa que los encuestados de los trabajadores de la DIRCETUR respondieron que el 60% de las asociaciones de artesanías casi siempre desarrollan la visión planteada por el PERDAR, mientras el 40% de las asociaciones siempre desarrollan la visión.

**TABLA N° 24**

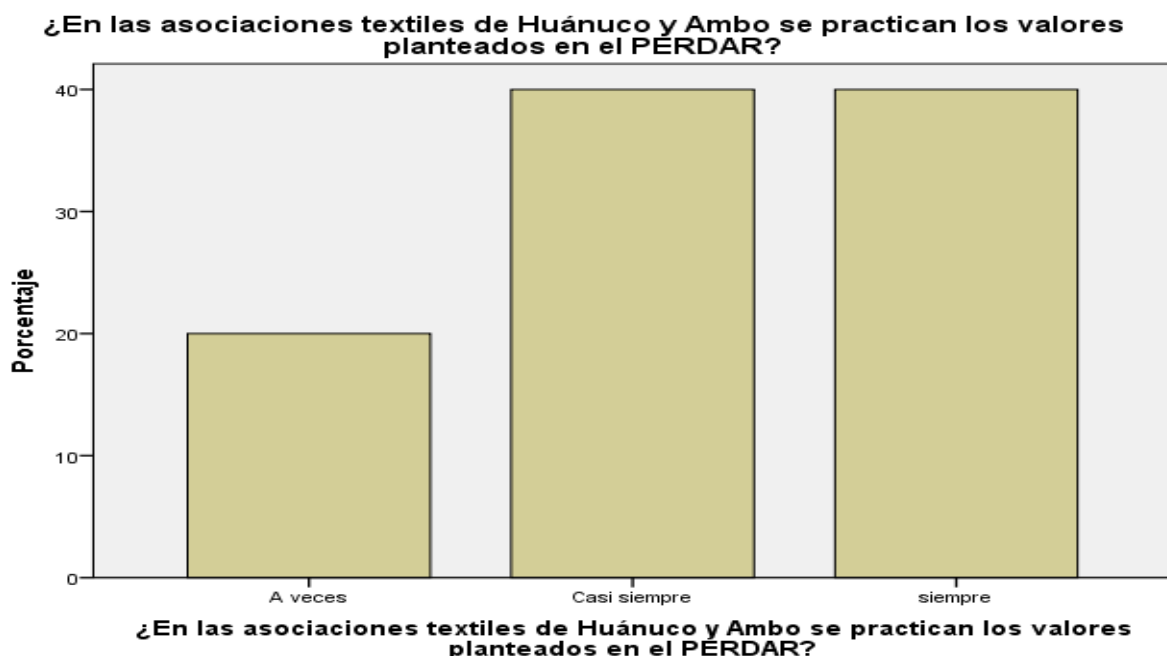
**¿En las asociaciones textiles de Huánuco y Ambo se practican los valores planteados en el PERDAR?**

|        | Frecuencia   | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | A veces      | 1          | 20,0              | 20,0                 |
|        | Casi siempre | 2          | 40,0              | 60,0                 |
|        | siempre      | 2          | 40,0              | 100,0                |
|        | Total        | 5          | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado.

ELABORACIÓN: Propia del Investigado.

**GRÁFICO N° 24**



FUENTE: Grafico N° 24.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** En la siguiente tabla Nª 24 se observa que los encuestados de los trabajadores de la DIRCETUR respondieron que el 40% de las asociaciones de artesanías casi siempre practican los valores planteados en el PERDAR, mientras el 20% de las asociaciones a veces practican los valores planteados en la organización.



**TABLA N° 25**

¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico interno para elaborar el PERDAR ?

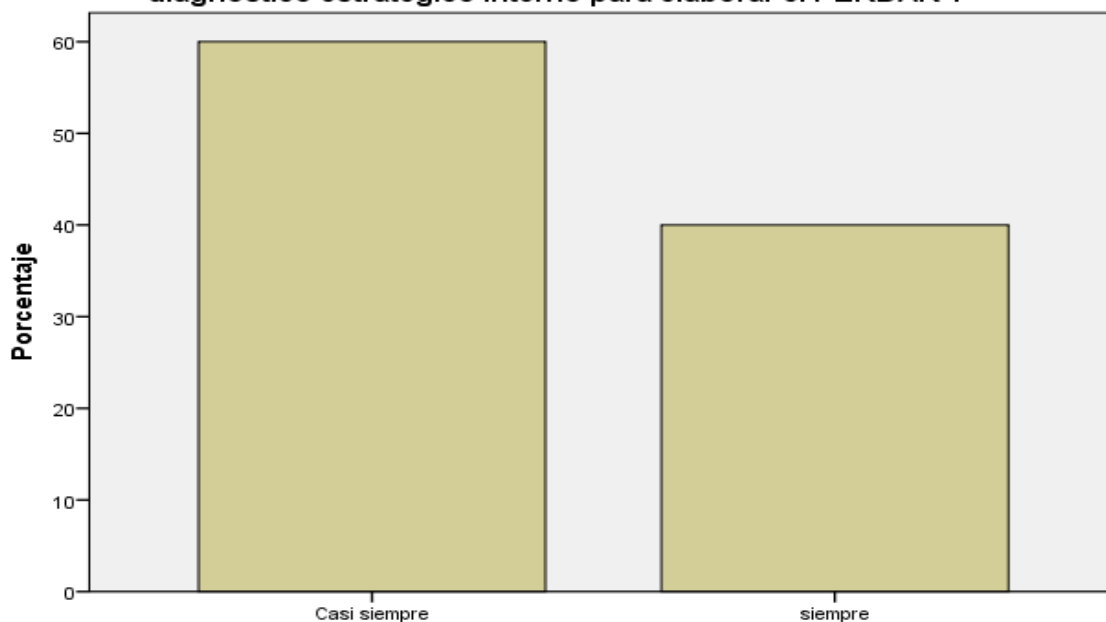
|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido       |            |            |                   |                      |
| Casi siempre | 3          | 60,0       | 60,0              | 60,0                 |
| siempre      | 2          | 40,0       | 40,0              | 100,0                |
| Total        | 5          | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado.

ELABORACIÓN: Propia del Investigado.

**GRÁFICO N° 25**

¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico interno para elaborar el PERDAR ?



¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico interno para elaborar el PERDAR ?

FUENTE: Grafico N° 25.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** En la siguiente tabla N° 25 se observa que los encuestados de los trabajadores de la DIRCETUR respondieron que el 40% de las asociaciones de artesanías siempre desarrollan su diagnóstico estratégico interno para elaborar el PERDAR, mientras el 60% de las asociaciones casi siempre desarrollan el diagnóstico estratégico interno.

**TABLA N° 26**

**¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico externo para elaborar el PERDAR?**

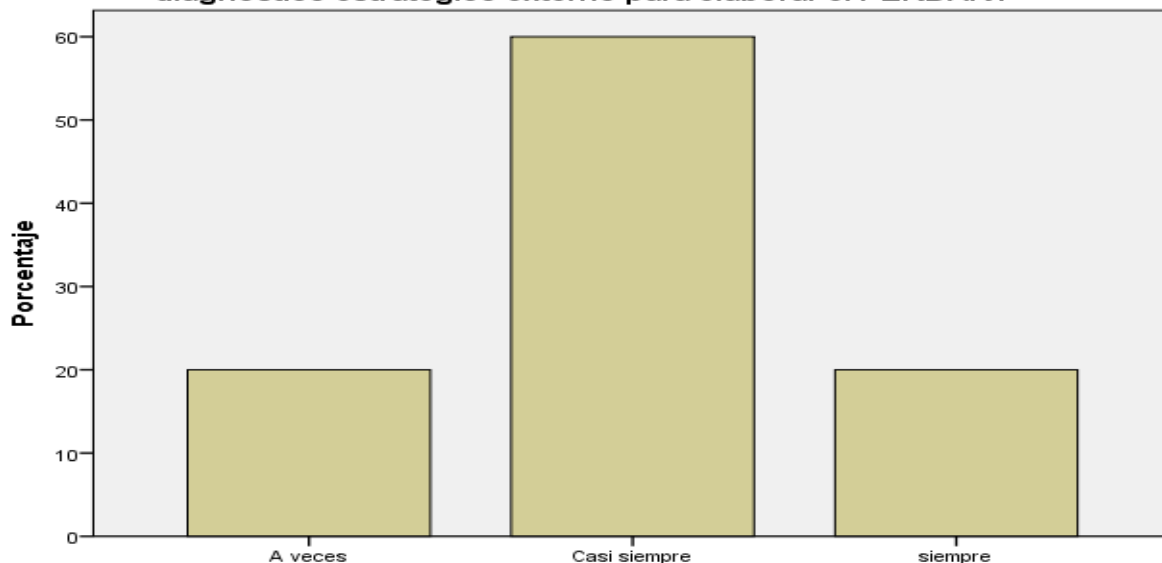
|        |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | A veces      | 1          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|        | Casi siempre | 3          | 60,0       | 60,0              | 80,0                 |
|        | siempre      | 1          | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|        | Total        | 5          | 100,0      | 100,0             |                      |

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado.

ELABORACIÓN: Propia del Investigado

**GRÁFICO N° 26**

**¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico externo para elaborar el PERDAR?**



**¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico externo para elaborar el PERDAR?**

FUENTE: Grafico N° 26.

ELABORACIÓN: Propia del Investigador.

**INTERPRETACIÓN:** En la siguiente tabla N° 26 se observa que los encuestados de los trabajadores de la DIRCETUR respondieron que el 60% de las asociaciones de artesanías casi siempre desarrollan su diagnóstico estratégico externo para elaborar el PERDAR, mientras el 20% a veces desarrollan su diagnóstico estratégico externo.

## 5 . CONTRASTACIÓN DE HIPOTESIS Y PRUEBA DE HIPOTESIS (DEPENDIENDO DE LA INVESTIGACIÓN).

**Hi:** La planeación Estratégica influye significativamente en la Gestión del Talento Humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.

**Ho:** La planeación Estratégica no influye significativamente en la Gestión del Talento Humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.

### CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS GENERAL

TABLA N° 27

#### CORRELACIÓN ( PRUEBA DE HIPOTESIS)

|    |                        | VI   | VD   |
|----|------------------------|------|------|
| VI | Correlación de Pearson | 1    | ,513 |
|    | Sig. (bilateral)       |      | ,051 |
|    | N                      | 15   | 15   |
| VD | Correlación de Pearson | ,513 | 1    |
|    | Sig. (bilateral)       | ,051 |      |
|    | N                      | 15   | 15   |

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Investigador.

De la tabla N<sup>a</sup> 22 podemos observar que la correlación es baja, siendo un 0.513 y el valor de significancia es mayor al 0.05, en tal sentido se acepta la Ho y se rechaza la Hi; podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

## CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

**TABLA N° 28**

Correlaciones

|    |                        | VI   | D1   |
|----|------------------------|------|------|
| VI | Correlación de Pearson | 1    | ,258 |
|    | Sig. (bilateral)       |      | ,354 |
|    | N                      | 15   | 15   |
| D1 | Correlación de Pearson | ,258 | 1    |
|    | Sig. (bilateral)       | ,354 |      |
|    | N                      | 15   | 15   |

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Investigador.

De la tabla N<sup>a</sup> 23 podemos observar que la correlación es baja, siendo un 0,258 y el valor de significancia es mayor al 0.05, en tal sentido se acepta la H<sub>0</sub> y se rechaza la H<sub>1</sub>; podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

**TABLA N° 29**

Correlaciones

|    |                        | VI   | D2   |
|----|------------------------|------|------|
| VI | Correlación de Pearson | 1    | ,399 |
|    | Sig. (bilateral)       |      | ,141 |
|    | N                      | 15   | 15   |
| D2 | Correlación de Pearson | ,399 | 1    |
|    | Sig. (bilateral)       | ,141 |      |
|    | N                      | 15   | 15   |

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Investigador.

De la tabla N<sup>a</sup> 24 podemos observar que la correlación es baja, siendo un 0,399 y el valor de significancia es mayor al 0.05, en tal sentido se acepta la H<sub>0</sub> y se rechaza la H<sub>1</sub>; podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en las capacitaciones de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

**TABLA N° 30**  
**Correlaciones**

|    |                        | VI   | D3   |
|----|------------------------|------|------|
| VI | Correlación de Pearson | 1    | ,233 |
|    | Sig. (bilateral)       |      | ,402 |
|    | N                      | 15   | 15   |
| D3 | Correlación de Pearson | ,233 | 1    |
|    | Sig. (bilateral)       | ,402 |      |
|    | N                      | 15   | 15   |

Fuente: Cuestionario  
Elaboración: Investigador.

De la tabla N<sup>a</sup> 25 podemos observar que la correlación es baja, siendo un 0,233 y el valor de significancia es mayor al 0.05, en tal sentido se acepta la Ho y se rechaza la Hi; podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en las recompensas a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- **Según (FRED R, 2008)** Nos dice que La planeación estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucros reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. Según nuestro resultado la planeación estratégica no influye pero si existe una relación con la gestión del talento humano en 0.513, es decir según la teoría planteada los presidentes de cada asociación de las artesanías no son conscientes de los beneficios de la administración estratégica y su organización no está siendo productiva.
- **Según (Olvera Romero & Scherer Leibold, 2009)** Visión es la ubicación de la empresa en escenarios futuros; es más que un sueño, ya que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del estado deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad. Y contrastando con nuestro resultado y la teoría podemos decir que los presidentes de las asociaciones no tienen bien enmarcado sus escenarios futuros, e incluso no miden en forma realista sus objetivos y /o metas, falta de motivación a los trabajadores e incluso la falta de compromiso por parte de las autoridades para la mejora de las asociaciones de artesanías. En conclusión podemos decir que no tienen una visión que ubique a la empresa en escenarios futuros y no está siendo viable, realista y medible con el tiempo.

- **Según (Chiavenato I. , 2009)** Dice que El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro. Con educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculado con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras; con respecto a esta teoría en las asociaciones de artesanías se puede observar que carece de orientación hacia el futuro, que por ahora están enfocados solo en la Región Huánuco y no con la visión de salir a otros mercados. Como asociación les falta capacidades para desarrollar más habilidades de cada uno de las asociaciones, ya sean habilidades motoras o ejecutoras. Contrastando con la teoría las asociaciones no realizan el desarrollo de las personas, educación y orientación hacia el futuro.
  
- **Según (Chiavenato I. , 2009).** Menciona que el cambio es un aspecto esencial para la creatividad y la innovación en las organizaciones de hoy. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, clientes, productos, servicios, tecnología, tiempo y en el clima. El cambio representa la principal característica de los tiempos modernos. De acuerdo a los resultados obtenidos en la correlación menciona que existe la falta de innovación en sus productos de las asociaciones de las artesanías, también el diagnóstico estratégico externo (clientes, productos, proveedores, competidores y potenciales competidores). En conclusión las asociaciones necesitan un cambio organizacional para mejorar los productos, atención a los clientes con creatividad e innovación.

## 6 CONCLUSIONES

1. Se analizó la planeación estratégica y su influencia en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo, teniendo como resultado una correlación baja de 0.513 y el valor de la significancia 0.051 siendo mayor al 0.05, en tal sentido podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías. Según la encuesta realizada en el gráfico N° 02 se observa que el 53.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre desarrollan la visión propuesta como organización, mientras el 6.67% respondieron que nunca desarrollan la visión propuesta y según el gráfico N° 13 se observó que el 46.67 % de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre el personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne, mientras el 13.33% de los encuestados contestaron que el personal a su cargo nunca tienen la capacidad de desarrollar cualquier función.



2. Se determinó que la planeación estratégica no influye en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo, teniendo como resultado una correlación baja de 0.258 y el valor de la significancia siendo 0.354 mayor al 0.05, en tal sentido podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías. Según la encuesta realizada en el gráfico N° 01 se observa que el 40% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre desarrollan su misión para cumplir con los objetivos, mientras el 6.67% respondieron que nunca desarrollan la misión para cumplir los objetivos y en el gráfico N° 13 Según el gráfico N° 13 se observó que el 46.67 % de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre el personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne, mientras el 13.33% de los encuestados contestaron que el personal a su cargo nunca tienen la capacidad de desarrollar cualquier función.
3. Se determinó que la planeación estratégica no influye en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo, teniendo como resultado una correlación baja de 0.399 y el valor de la significancia siendo 0.141 mayor al 0.05, en tal sentido podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en la capacitación de las asociaciones de artesanías. Según las encuestas realizadas el gráfico N° 01 se observa que el 40% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre desarrollan su misión para cumplir con los objetivos, mientras el 6.67% respondieron que nunca desarrollan la misión para cumplir los objetivos y Según el gráfico N° 15 se observó que el 40% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre realizan capacitaciones para desarrollar las habilidades de los trabajadores, mientras que el 6.67% de los encuestados contestaron que nunca se realizan capacitaciones.

Se determinó que la planeación estratégica no influye en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo, teniendo como resultado una correlación baja de 0.233 y el valor de la significancia siendo 0.402 mayor al 0.05, en tal sentido podemos decir que la planeación estratégica no influye significativamente en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías. Según la encuesta realizada en el gráfico N° 02 se observa que el 53.33% de las asociaciones de artesanías encuestadas respondieron que casi siempre desarrollan la visión propuesta como organización, mientras el 6.67% respondieron que nunca desarrollan la visión propuesta y Según el gráfico N° 20 el 40% de las asociaciones de artesanías respondieron que casi siempre brindan reconocimiento a sus trabajadores cuando alcanzan sus metas organizacionales, el 6.67% de los encuestados contestaron que nunca se llega a las metas establecidas.

## RECOMENDACIONE

Se recomienda a los socios de artesanías a comprometerse en realizar una buena planeación estratégica, con ayuda de las capacitaciones de la DIRCETUR, trayendo especialistas para las ponencias en el área de planeación estratégica y gestión del talento humano, como es el caso de las artesanías de Colombia buscan el desarrollo del producto, investigación, capacitación de recursos humanos que se muestra reflejado en la misión que está en el ANEXO Nª 04. Así también como presidentes de cada asociación desarrollar en cuanto a la misión que es conocer la actividad que realiza la empresa, visión es que es lo que queremos alcanzar en el futuro, siendo importante para llegar a nuevos mercados como nivel Nacional e Internacional. En cuanto a los colaboradores realizar una exhaustiva selección de personal y que como requisito conozca sobre el tipo de negocio. Después de ser contratado brindarles capacitaciones constantes para descubrir el talento y ser desarrollado.

Debido a que la planeación estratégica no influye en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías, se recomienda que como organización deben de cumplir con la misión de la empresa mediante el seguimiento por parte de los encargados de la DIRCETUR, trabajando con metas y objetivos, porque de allí parte para realizar sus funciones. Para mejorar en cuanto al personal a desarrollar sus capacidades nunca se debe dejar de aprender, tener constante tenacidad y perseverancia, firme deseo de alcanzar nuestros objetivos, confianza en nosotros mismos y sobre todo una actitud positiva que nos impulse hacia delante. De tal forma la organización de la asociación tiene que estar debidamente constituida por un orden jerárquico, para saber las funciones que realizan y el líder que encaminara hacia los logros; Se muestra el orden jerárquico en el ANEXO Nª 05 de la asociación CREAM de argentina, para conocer el manejo de la organización de dicha asociación.

Ya que la planeación estratégica no influye en cuanto a las capacitaciones de los socios de artesanías, se recomienda que tanto DIRCETUR y los presidentes de cada asociación deben de realizar capacitaciones de acuerdo al nivel que se encuentra cada organización, debido a que en su mayoría de los presidentes de la asociaciones realizan su trabajo por afinidad propia y no por estudios realizados. Estas capacitaciones tendrían que iniciar desde como formular la planeación estratégica, para luego implementarlo y poner en práctica. Para que así puedan tener una visión clara, toma de decisiones, definir las competencias adquiridas por los participantes, saber si la capacitación logró los objetivos, identificar fuerzas y debilidades en el proceso. Según ANEXO N°06 podemos tener en cuenta las etapas de proceso de la capacitación.

Debido que la planeación estratégica no influye en recompensar a las personas de las asociaciones se recomienda a cada uno de ellos tener una visión clara, para que a los trabajadores puedan recompensar de acuerdo a metas ya sea en producción y/o ventas de los productos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Hitt, M. (1999). Administración Estratégica. México: 3 Edición.
- Barrera, J. H. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Bogotá, Caracas: Quiron Ediciones.
- Bazan Burga, H. (2013). Proceso para Recompensar a las personas.
- C.K.Prahalad, G. H. (1989). Strategic Intent.
- Cead'ancora, M. (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de investigación social. Madrid.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). Gestión del Talento Humano. México: Tercera Edición.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Tercera Edición.
- Climaco Cañarte, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamento para el logro. Ecuador, vol 12.
- Fred R, D. (2008). Administración Estratégica. México: Décimo primera edición.
- Gutierrez Giraldo, V. H. (2012). Metas logísticas.
- Hernandez, F. y. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Idalberto., Chiavenato. A. (2010). Planeación Estratégica fundamentos y aplicación. México: Segunda Edición.
- Ivancevich, J. M. (1995). Human Resource Management. Nueva York.

- Kinneer, T. y. (1998). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. McGraw-Hill.
- Medina Torneo, M. (1995). Organizar, planificar y evaluar en las entidades asociativas.
- Mejia, L. R. (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Nicaragua.
- Montenegro, R. (2013). Recompensa y Reonocimientos en los Recursos Humanos.
- Navajo Gomez, P. (2009). planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Bogota: Ediciones de la u.
- Olivares, M. P. (2009). Planeación Estratégica de una Pyme. México.
- Olvera Romero, I., & Scherer Leibold, A. (2009). El cliente y la calidad en el servicio. Mexico: Trillas.
- Perez Porto, J. (2009). Definición de desafio.
- Pipoli de Butron, G. (1995). el marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana. Lima: 1ra edición.
- Porter. E, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas.
- Roberto Hernandez, S. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta edición.
- Ruiz Marquillo, D. (2005). Gestión de Recursos Humanos. Perú: segunda edición.
- Sanchez V, M. (Martes 12 de Agosto de 2014). La confianza de un equipo de trabajo es fundamental en la productividad de una empresa. Diario Gestión.
- Tello Castrillon, C. A. (2007). Planeación Estratégica. Colombia.

# ANEXOS

## ANEXO 01

### ✓ MATRIZ DE CONSISTENCIA.

| MATRIZ DE CONSISTENCIA   |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| PROBLEMAS  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES E INDICADORES  | METODOLOGÍA  |
| <p><b>PROBLEMA GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida la planeación estratégica influye en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?</li> </ul> <p><b>PROBLEMA ESPECIFICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida la Planeación Estratégica influye en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?</li> <li>¿En qué medida la planeación estratégica influye en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016?</li> <li>¿En qué medida la planeación estratégica influye en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en</li> </ul> | <p><b>OBJETIVO GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar de qué manera influye la <b>planeación estratégica</b> en la <b>gestión del talento humano</b> de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> </ul> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar en qué medida la <b>planeación estratégica influye</b> en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> <li>Determinar en qué medida la planeación estratégica influye en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> </ul> | <p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Hi:</b> la planeación estratégica influye significativamente en la gestión del talento humano de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> </ul> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La planeación estratégica influye significativamente en el desarrollo de las personas y la organización de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> <li>La planeación estratégica influye significativamente en la capacitación de las asociaciones de artesanías en las</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Planeación Estratégica</b><br/>(variable independiente)           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intención estratégica</li> <li>✓ Diagnostico estratégico externo</li> <li>✓ Diagnostico estratégico interno.</li> </ul> </li> <li><b>Gestión del Talento Humano.</b><br/>(variable dependiente)           <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de las personas y organización.</li> <li>✓ Capacitación.</li> <li>✓ Recompensar a las personas</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Tipo de investigación:</b> Aplicada<br/> <b>Enfoque:</b> Cuantitativo<br/> <b>Diseño:</b> No Experimental de corte transversal correlacional.<br/> <b>Alcance o nivel:</b> Descriptivo</p> <div style="border: 1px solid black; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px 0;">       M _____ O<sub>1</sub> </div> <p><b>Población</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Población:</b> Se presentará la población en estudio que está conformado por 15 asociaciones de artesanías de la Provincia de Huánuco y Ambo.</li> <li><b>Muestra</b><br/>La población para la siguiente investigación son las 15 asociaciones de artesanías de las provincias de Huánuco y Ambo.<br/>N = n<br/>El número de asociaciones artesanales por distritos inscritos</li> </ul> |



|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <p>las provincias de Huánuco y Ambo 2016?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar en qué medida la planeación estratégica influye en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> </ul> | <p>provincias de Huánuco y Ambo 2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La planeación estratégica influye significativamente en recompensar a las personas de las asociaciones de artesanías en las provincias de Huánuco y Ambo 2016.</li> </ul> |  | <p>en la DIRCETUR son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Huánuco: 12</li> <li>• Ambo: 03</li> </ul> <p><b>TOTAL = 15</b></p> <p><b>Técnicas e instrumentos:</b> para la presente investigación utilizaremos las siguientes técnicas e instrumentos.</p> <p><b>Fuentes Primarias:</b><br/>Encuesta aplicada a los trabajadores.</p> <p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ libros.</li> <li>✓ Revistas.</li> <li>✓ Internet, Libros.</li> </ul> |
|---|--|--|--|---|

## ANEXO 02

### ENCUESTA PARA EVALUAR A LAS ASOCIACIONES DE ARTESANÍAS DE LAS PROVINCIA DE HUÁNUCO Y AMBO

- 1) **¿La asociación que Ud. dirige desarrolla su misión para cumplir los objetivos?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 2) **¿La asociación desarrolla la visión propuesta como organización?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 3) **¿Se Practican los valores en la asociación?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca.
- 4) **¿Ud. realiza un análisis sobre sus competidores?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 5) **¿Ud. realiza un diagnóstico de sus posibles competidores?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca.
- 6) **¿Los productos sustitutos no afectan a sus ventas?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 7) **¿Ud. Realiza un análisis de sus proveedores antes de comprar sus insumos?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 8) **¿Ud. tiene estrategias para fidelizar a sus clientes?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 9) **¿Los recursos tangibles (maquinarias y equipos) son óptimos para realizar su trabajo?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca.
- 10) **¿Ud. fue capacitado o tiene conocimiento para desarrollar su producto?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca
- 11) **¿Ud. contrata servicios de terceros (publicidad, seguridad, etc.)?**  
A. \_\_\_ siempre                      B. \_\_\_ casi siempre  
C. \_\_\_ a veces                      D. \_\_\_ nunca

**12) ¿La asociación tiene una organización debidamente constituida en un orden jerárquico?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**13) ¿El personal a su cargo tiene la capacidad de desarrollar cualquier función que se le asigne?**

- A \_\_\_ Siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**14) ¿Ud. tiene los diseños establecidos o realiza de acuerdo a pedido de sus clientes?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**15) ¿Realiza capacitaciones para desarrollar las habilidades de los trabajadores?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**16) ¿El personal transmite sus conocimientos aprendidos con sus compañeros de trabajo?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**17) ¿Cómo asociación desarrolla nuevas ideas para llegar a nuevos clientes?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**18) ¿La asociación entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus personales?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**19) ¿En la asociación existe confianza entre los trabajadores?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**20) ¿Ud. brinda reconocimiento a sus trabajadores cuando alcanzan sus metas organizacionales ya establecidas?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

**21) ¿la asociación llega a cumplir con sus objetivos propuestos?**

- A \_\_\_ siempre                      B \_\_\_ casi siempre  
C \_\_\_ a veces                      D \_\_\_ nunca

### **ANEXO 03**

#### **FICHA DE ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DE LA DIRCETUR**

- 1) ¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo desarrollan la misión planteado en el PERDAR?
  - a) Siempre.
  - b) Casi siempre.
  - c) A veces.
  - d) Nunca.
  
- 2) ¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo desarrollan la visión planteado en el PERDAR?
  - a) Siempre
  - b) Casi siempre.
  - c) A veces.
  - d) Nunca.
  
- 3) ¿En las asociaciones textiles de Huánuco y Ambo se practican los valores planteados en el PERDAR?
  - a) Siempre.
  - b) Casi siempre.
  - c) A veces.
  - d) Nunca.
  
- 4) ¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico interno para elaborar el PERDAR? (Competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores y clientes).
  - a) Todos.
  - b) Algunos.
  - c) Casi nadie.
  - d) Nadie.
  
- 5) ¿Las asociaciones de artesanías de Huánuco y Ambo han desarrollado su diagnóstico estratégico externo para elaborar el PERDAR? (Recursos tangibles, recurso intangibles y recursos subcontratados).
  - a) Todos.
  - b) Algunos.
  - c) Casi nadie.
  - d) Nadie.

# **GALERÍA FOTOGRAFICA**

## ENCUESTAS A PRESIDENTES DE CADA ASOCIACIÓN DE ARTESANÍAS

### FOTOGRAFÍA Nª 01



En la imagen se muestra la encuesta realizada a la presidenta de la Asociación de artesanías ``AYNI``, quien amablemente ayudo a contestar las preguntas.

### FOTOGRAFÍA Nª 02



En la imagen se muestra la encuesta realizada al presidente de la asociación de `` Atash``, quien apoyo amablemente para que se pueda desarrollar la presente investigación.

### FOTOGRAFÍA Nª 03



En la imagen se muestra la encuesta realizada a la presidenta de la Asociación de artesanías ``GRANDES ARTESANOS `` , quien amablemente ayudo a contestar las preguntas.

### FOTOGRAFÍA Nª 04



En la imagen se muestra la encuesta realizada a la presidenta de la Asociación de artesanías ``ACHALLA WASI `` , quien amablemente ayudo a contestar las preguntas.