

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU RELACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE UNA MUNICIPALIDAD

STRATEGIC PLANNING AND ITS RELATIONSHIP TO LABOR PRODUCTIVITY IN A MUNICIPALITY

Beatriz Alexandra Vasquez Esquivel ¹
Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo - Perú

Manuel Eduardo Vilca Tantapoma ²
Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú

Recibido el 09-07-26; aceptado el 07-08-26

RESUMEN

El propósito del presente artículo fue establecer la relación entre la planificación estratégica y productividad laboral en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza, 2024. Con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, debido a que no se manipuló ninguna variable, se hizo el análisis de la correlación de ambas variables, así mismo la población estuvo conformada por 20 colaboradores pertenecientes al área de Recursos Humanos, a quienes se aplicó un cuestionario con 19 preguntas, el mismo que fue validado mediante juicio de experto. Respecto al procesamiento de la información estadística se recurrió al uso de del Chi-cuadrado de Pearson con un coeficiente de 0,002. Los hallazgos evidenciaron que existe un nivel medio de productividad de los colaboradores y que los objetivos y estrategias seleccionadas tienen una mayor relación con la productividad. Se concluyó que la planificación estratégica se relaciona considerablemente en la productividad laboral.

Palabras clave: Dirección a través de objetivos; liderazgo; estrategia; rendimiento laboral; planificación.

ABSTRACT

The purpose of this article was to establish the relationship between strategic planning and labor productivity within the Human Resources department of the La Esperanza District Municipality in 2024. Employing a quantitative approach and a non-experimental design, as no variables were manipulated, the study analyzed the correlation between the two variables. The study population consisted of 20 employees from the Human Resources department, who completed a 19-question survey validated through expert judgment. Statistical data processing utilized Pearson's chi-square test, yielding a coefficient of 0.002. The findings revealed a moderate level of employee productivity and indicated that the selected objectives and strategies were significantly linked to productivity. It was concluded that strategic planning has a substantial relationship with labor productivity.

Keywords: Management by objectives; leadership; strategy; job performance; planning.

¹ Bachiller en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Trujillo. Correo electrónico: t520100520@unitru.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4714-7196>

² Doctor en Administración por la Universidad Nacional de Trujillo. Correo electrónico: mvilca@unitru.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7836-7107>

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad en la que vivimos por sus características actuales nos hace denominarla sociedad líquida, debido a sus acelerados cambios, donde los individuos viven intensamente porque consideran que el tiempo es corto; por lo tanto, deben realizar múltiples tareas en el menor tiempo posible. En consecuencia, las organizaciones públicas, enfrentan el desafío de adaptarse a esta tendencia para satisfacer eficientemente las necesidades de los usuarios. Sin una planificación estratégica efectiva, las organizaciones públicas corren el riesgo de quedarse atrás, incapaces de satisfacer las expectativas de sus usuarios y de mantener un rendimiento óptimo en sus actividades diarias. Al hablar de la planificación estratégica, en organismos públicos, se refiere a contar con documentos que brinden información formal y que permiten que la organización camine bajo una misma dirección, debido a que da a conocer la parte filosófica de la institución, es decir misión, visión y valores así como políticas, objetivos y estrategias organizacionales que son los planes de acción que ya sea a corto, mediano o largo plazo, cumplen con el propósito de fortalecer y mejorar la gestión organizacional para beneficio de la institución. Es importante que todo el contenido de dicho documento sea socializado por parte de los funcionarios públicos para que su cumplimiento tenga como finalidad el cumplimiento de metas (Valencia, 2022).

La productividad es la capacidad que tiene una organización para utilizar adecuadamente los recursos de los que dispone de manera que maximice su potencial. Además de permitir a las organizaciones cumplir con las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos, busca satisfacer sus necesidades de manera eficiente y eficaz (Ramírez et al., 2023).

Las organizaciones públicas se han convertido en sinónimo de deficiencia y mala atención. Es extraño escuchar que algún cliente externo alabe el buen desempeño de los funcionarios que lo atendieron; por lo general, siempre se quejan del tiempo que esperaron o de lo engorroso que resultó el trámite. Según, Tapia y Quisbert (2022): “la observación directa en las instalaciones del Gobierno Autónomo

Municipal de El Alto, GAMEA, evidenció un bajo desempeño laboral por parte de los funcionarios públicos para el cumplimiento de sus funciones ante la población que acude a dichas instalaciones” (p. 4).

Esta situación ocurre en un contexto internacional, específicamente en el país de Bolivia, donde los colaboradores de dicha institución no cumplen con los objetivos de sus puestos de trabajo. Esto repercute en el aspecto social, generando descontento y quejas por parte de los clientes externos.

Hace algunos años en Colombia, las organizaciones públicas eran dirigidas de manera muy rígida y basadas en reglas estrictas. Pero con el tiempo, se han cambiado las reglas para mejorar cómo funcionan y alcanzar sus metas. Sin embargo, el proceso para contratar personal no está muy bien organizado. La Comisión Nacional de Servicios Civiles (CNSC) ayuda a seleccionar a algunas personas a través de concursos de méritos. Y en algunos casos, especialmente en el gobierno, ciertas personas son elegidas directamente para hacer ciertas tareas importantes. Estas situaciones han generado una relación negativa en la productividad, debido a que algunos no están lo suficientemente preparados para cumplir con las funciones que requiere su puesto de trabajo (Arcila et al., 2022).

En el Perú, específicamente en la Municipalidad de Lima Metropolitana, se encontró que parte del personal de la gestión municipal no muestra compromiso, algunos empleados carecen de productividad y solo cumplen el horario por su estatus. Además, muestran resistencia a colaborar durante visitas de campo. Los colaboradores con educación superior, como los jefes de área, no tienen oportunidades para demostrar su capacidad. Se enfrenta problemas como mala atención ciudadana debido a un manejo deficiente de datos (Gutiérrez, 2021).

El Gobierno Regional de Lambayeque, enfrenta desafíos para consolidarse como una institución eficiente que impulse la región y ofrezca servicios de calidad. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha señalado que los planes de gestión no se

alinean con los indicadores nacionales, y las evaluaciones de las gerencias regionales son deficientes, lo que se refleja en el deficiente trabajo que desarrollan los funcionarios públicos y en el incumplimiento de los objetivos de la organización (Lluncor et al., 2023).

La Municipalidad Distrital de La Esperanza, específicamente en el área de Recursos Humanos, se observa una preocupante falta de cumplimiento efectivo de las responsabilidades por parte de los funcionarios. Algunos trámites y documentos se tardan más de lo necesario, lo cual genera frustración y descontento.

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión importante y de gran utilidad. Sin embargo, los servidores del área en su mayoría desconocen lo que es, para que sirve y lo que comprende, esto ha generado que se desarrollen problemas para lograr una efectiva alineación de los elementos estratégicos institucionales con las actividades diarias de los empleados

La investigación se justifica debido que, se realizó una revisión de la literatura permitiendo conocer y validar hallazgos y teorías de principales autores expertos en el tema, así mismo este estudio contribuye de modo favorable con la comunidad del distrito La Esperanza, porque al mantener la eficiencia y eficacia de la institución, mantenemos a los colaboradores en un ambiente que goza de un buen clima y cultura organizacional, lo que repercute en sus hogares.

2. METODOLOGÍA

Enfoque y diseño

La investigación fue de enfoque cuantitativo y debido a que no se manipularon las variables fue de diseño no experimental, de alcance correlacional porque se estudió la relación entre variables y de corte transversal.

Población y muestra

La muestra estuvo representada por el total de la población, es decir 20 colaboradores del área de Recursos Humanos, de la municipalidad.

Técnica e instrumento

La encuesta fue la técnica que se utilizó y el cuestionario el instrumento con 19 preguntas.

Validación

Mediante el juicio de tres expertos se realizó la validación del instrumento considerando su

pertinencia y coherencia con sus indicadores, dimensiones y variables.

Método de análisis

El procesamiento de la información recogida se realizó estadísticamente y se empleó la prueba del Chi-cuadrado de Pearson con un coeficiente de 0,002 y nivel de Sig. de 0,5 %. Se utilizó además Microsoft Excel y SPSS versión 25 para el análisis de la información. Acompañado de tablas para una mejor comprensión.

3. RESULTADOS

Los hallazgos fueron obtenidos a través de la prueba de Chi-cuadrado de Pearson y se complementó la estadística en razón de verosimilitud y asociación lineal por lineal para la evaluación entre las variables.

Planeación estratégica

Tabla 1

Distribución de encuestados que indica que es informado del avance o retraso de los objetivos de la organización

Escala	N	%
Totalmente de acuerdo	12	60%
En desacuerdo	3	15%
Indiferente	3	15%
De acuerdo	1	5%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

En la Tabla 1, se muestra que un 60% manifiesta están “totalmente en desacuerdo” con que son informados del avance o retraso de los objetivos de la organización. Por otro lado, el 5% está “totalmente de acuerdo”.

Tabla 2

Distribución de encuestados que indican que se le informa cuál es su rol dentro del plan de implementación de la estrategia

	N	%
Totalmente en desacuerdo	13	65%
En desacuerdo	3	15%
Indiferente	2	10%
De acuerdo	1	5%
Totalmente de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

En la Tabla 2 se aprecia que un 65% manifiestan estar “totalmente en desacuerdo” con que son informados de su rol dentro del plan de implementación de la estrategia. Por otro lado, el 5% está “totalmente de acuerdo”.

Productividad laboral

Tabla 3

Distribución de los encuestados que consideran que su equipo de trabajo cumple con los plazos de las actividades que se le asigna

	N	%
Totalmente en desacuerdo	6	30%
En desacuerdo	8	40%
Indiferente	2	10%
De acuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

En la Tabla 3 se observa que un 40% manifiestan estar “en desacuerdo” con que su equipo de trabajo cumple con los plazos de las

actividades que se le asigna. Por otro lado, el 10% está “totalmente de acuerdo”

Tabla 4

Distribución de los encuestados que indican que su equipo de trabajo es efectivo al cumplir con las metas que se le asignan

Escala	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	8	40%
Indiferente	4	20%
De acuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	377	100%

En la Tabla 4 se puede ver que un 40% de los encuestados indican estar “en desacuerdo” con que su equipo de trabajo es efectivo al cumplir con las metas que se le asignan. Por otro lado, el 10% está “totalmente de acuerdo”.

Tabla 5

Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson

Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.963 ^a	,002
Razón de verosimilitud	21.746	,152
Asociación lineal por lineal	11.076	<.001
N de casos válidos	20	

En la Tabla 5 se evidencia el valor del “Chi-cuadrado de Pearson” fue de 0,002, que fue menor a 0,05. Esto implica que, la planificación estratégica tiene una relación directa en la productividad laboral del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza.

4. DISCUSION

Se planteó determinar la relación de la planificación estratégica y productividad laboral del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza 2024.

Los resultados de la prueba de hipótesis Chi-cuadrado, demostraron que con un nivel de significancia de $p = 0.002$ menor a $p < 0.05$, la planificación estratégica se relaciona de manera significativa con la productividad laboral del área de Recursos Humanos de la municipalidad con un nivel de significancia del 5%. Estos hallazgos coinciden con Castillo y Chi (2021) que sostienen que existe una relación positiva alta entre ambas variables, demostrada mediante una correlación de Spearman de 0,970 representativa para la población, donde se acepta la hipótesis alterna. Mediante este análisis se puede evidenciar la relevancia de la planificación estratégica y su relación con la productividad, esta situación deja en evidencia la necesidad de comunicar y dar a conocer la relevancia e implicancias de la planificación estratégica dentro de una organización.

Asimismo, Ore et al. (2020), en su trabajo de investigación sostienen que la planificación estratégica es una herramienta de gestión utilizada por muchas organizaciones con el propósito de mejorar su eficiencia y eficacia y

obtener resultados significativos en indicadores económicos y mejora en la toma de decisiones. Al establecer objetivos claros, alineados con la misión y visión institucional, se proporciona a los colaboradores un sentido de propósito y dirección. Esto no solo mejora la eficacia en el desempeño individual y colectivo, sino que también fomenta un ambiente laboral donde la colaboración y el compromiso son fundamentales.

Asimismo, es importante considerar que la planificación estratégica actúa como un marco que permite a la Municipalidad Distrital La Esperanza no solo mejorar la productividad de sus recursos humanos, sino también adaptarse a los desafíos del entorno. La capacidad de anticipar cambios y responder de manera proactiva a las necesidades de la comunidad es crucial para el desarrollo sostenible de cualquier organización pública. Una planificación estratégica adecuada no solo se traduce en resultados óptimos, sino que sienta las bases para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo, garantizando que los recursos se utilicen de manera óptima y que se mantenga un enfoque centrado en el bienestar de la comunidad.

Se planteó establecer el grado de planificación estratégica del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza, 2024.

Los resultados de la encuesta realizada en octubre de 2024 revelan una perspectiva preocupante sobre el grado de planificación estratégica en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza. Se observa que el 35% del personal está en

desacuerdo con que las actividades que realizan están alineadas con la visión de la organización, mientras que solo el 10% afirma estar totalmente de acuerdo. Este hallazgo indica una falta de conexión entre las tareas diarias y la visión organizacional, lo que podría generar desmotivación y una dirección poco clara en el desempeño de las funciones.

El 40% de los colaboradores del área de recursos humanos está totalmente en desacuerdo con que la visión de la municipalidad es significativa. Este hecho sugiere que muchos colaboradores no perciben el propósito de la organización como relevante o inspirador. En tal sentido, Ore et al. (2020) argumentan que planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado que actúa como elemento clave para mejorar la toma de decisiones, por ende, la falta de alineación con la visión puede resultar en una debilidad en la toma de decisiones.

Por otro lado, al examinar la alineación de las actividades con la misión de la organización, se evidencia que un 30% se muestra indiferente y un 25% está en desacuerdo. Esto indica que la mayoría de los encuestados siente que las actividades que ejecutan diariamente no contribuyen a la razón de ser de la organización.

En cuanto a la comunicación de los avances y retrasos en los objetivos organizacionales, el 60% de los colaboradores están totalmente en desacuerdo con haber sido informados al respecto. Esta falta de información puede generar un sentido de desconexión y desinterés en el cumplimiento de las metas organizativas. Además, el 60% de los encuestados considera que la organización no analiza diferentes opciones antes de definir una estrategia. Esta falta de análisis puede desencadenar decisiones estratégicas poco fundamentadas que no consideran las realidades y necesidades del entorno.

La ausencia de claridad sobre los roles de los colaboradores dentro del plan de implementación de la estrategia es otro hallazgo significativo, ya que el 65% de los encuestados indica que no tienen claridad sobre su rol. Esta situación evidencia el deficiente proceso de formulación de una estrategia; lo que repercute en el desempeño de los colaboradores, la poca participación que

tienen estos, es descuidada, desconocen su rol dentro del proceso y no se les da el seguimiento adecuado, dicha situación repercute en el desarrollo de la planificación estratégica. Debido a que tal como lo plantean Ore et al. (2020), una planificación estratégica bien definida mejora la toma de decisiones y permite establecer criterios claros de evaluación.

A través del análisis de los datos del instrumento aplicado, se evidencia que la mayoría de los indicadores de la planificación estratégica no son aceptados, reconocidos o aplicados por los colaboradores del área de recursos humanos de la Municipalidad. Por lo que se evidencia que hay una carencia de planificación estratégica en el área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza.

Se planteó establecer el nivel de productividad laboral del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza, 2024.

Según los datos analizados, se observa que un porcentaje significativo de los colaboradores del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza, no consideran que su trabajo contribuya de manera efectiva a los objetivos organizacionales. En particular, el 40% de los encuestados está en desacuerdo con que su equipo de trabajo es efectivo al cumplir con las metas que se le asignan lo que puede repercutir negativamente en su rendimiento y compromiso. Se evidencia un evidente descuido en la gestión de los equipos de trabajo, las respuestas sugieren que hay un incumplimiento efectivo de las metas establecidas, esto sugiere que hay serias deficiencias en cuanto al desempeño óptimo de los colaboradores, lo que repercute en negativamente en la productividad del área. Esto se relaciona con lo expuesto por Tamay (2021), quien indica que la gestión adecuada del talento humano impacta significativamente en la productividad laboral, lo que sugiere que la adecuada gestión de equipos de trabajo es esencial para potenciar la productividad de los trabajadores.

Además, se evidencia que un 50% está en desacuerdo con que su equipo de trabajo

optimiza los recursos que se le son asignados al realizar sus tareas y actividades. El uso adecuado de los recursos físicos y materiales son un indicador que ayuda a entender el nivel de eficiencia que pueda tener un colaborador, y en este caso se evidencia que aproximadamente la mitad de los encuestados indican que no hacen una buena gestión de los recursos que se le asignan. Por lo que este es otro indicador de la baja productividad de los colaboradores del área de recursos humanos de la Municipalidad distrital La Esperanza.

Se planteó determinar que dimensión de la planificación estratégica tiene mayor relación con la productividad laboral del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza, 2024.

Al analizar los resultados, se observa que los objetivos y la estrategia seleccionada son las dimensiones que más impacto tienen en la efectividad del personal.

La prueba Chi-cuadrado demostraron que con un nivel de significancia de $p = 0.001$ menor a $p < 0.05$ la dimensión objetivos es una de las dimensiones que más relación tuvo en la productividad laboral.

Finalmente, otra de las dimensiones que más se relaciona con la productividad laboral es la estrategia seleccionada con un nivel de significancia de $p = 0.001$ menor a $p < 0.05$. Esto se relaciona con lo mencionado por Retnandari et al. (2022), quienes indican que la participación de los colaboradores en el desarrollo y ejecución de la estrategia es esencial para fomentar un compromiso genuino hacia el logro de los objetivos organizacionales. Sin embargo, un 60% de los colaboradores indica que no se les consulta sobre las decisiones estratégicas, lo que genera desmotivación y desconexión con los objetivos organizacionales.

5. CONCLUSIONES

Se demostró que la planificación estratégica afecta de manera significativa en la productividad laboral del área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza, 2024; ya que se registró un nivel de significancia de $0.002 < 0.05$, estableciendo que las variables se relacionan entre sí.

Se determinó que existe un nivel bajo de planificación estratégica, el análisis de los datos del instrumento aplicado evidencio que la mayoría de los indicadores de la planificación estrategias no son aceptados, reconocidos o aplicados por los colaboradores del área de recursos humanos.

Se corroboró que existe un nivel medio de productividad laboral de los colaboradores. Según los resultados obtenidos, el 40% de los encuestados está en desacuerdo con que su equipo de trabajo es efectivo al cumplir con las metas que se le asignan.

Se demostró que la dimensión objetivos y estrategia seleccionada tienen una mayor relación con la productividad laboral de los colaboradores del área de recursos humanos de la Municipalidad Distrital La Esperanza; ya que se ambas dimensiones se obtuvo un nivel de significancia de $0.001 < 0.05$, estableciendo una muy buena relación entre las variables.

REFERENCIAS

- Arcila, D., Lara, E. & Oviedo, J. (2022). *Innovación en la gestión del talento humano para mejorar productividad en el sector público*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina, 2022. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areaandina/4552>
- Castillo, M., & Chi, K. (2021). *Planificación estratégica y productividad laboral en el área de RR.HH. de una empresa de transportes, Callao, 2021* [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/88858>
- Gutiérrez, H. (2014). *Calidad Total y productividad*. (3ra.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. <https://ns2.clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Lluncor, M., Cacho, A., Carranza, R., y Baique, D. (2023). Competencias para el desempeño laboral del servidor público en Perú. *Revista De Ciencias Sociales*. 29, 358-366. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40470>
- Ore, H., Olortegui, E. & Ponce., D. (2023). Planeamiento estratégico como instrumento

- de gestión en las empresas: Revisión bibliográfica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4) 31 - 44.
<https://doi.org/10.37787/zzg09z21>
- Ramírez, G., Magaña, D. & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. *Revisión sistemática de la producción científica. Trascender, contabilidad y gestión*. 7(20), 189-208.
<https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Retnandari, N. (2022). Implementation of Strategic Planning in Regional/ Municipal Governments, Obstacles and Challenges. *Policy & Governance Review*. 6(2), 155-175. <https://doi.org/10.30589/pgr.v6i2.556>
- Tamay, A. (2021). *Gestión del talento humano y su impacto en la productividad laboral del Gobierno Regional de La Libertad, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/56876>
- Tapia, G. & Quisbert, C. (2022). *Clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de El Alto*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio de la Universidad Mayor de San Andrés.
<http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/31702>
- Valencia, M. (2022). Efectividad de la gestión pública a través de la planificación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 97-115.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3473
- Zavedeev, E. (2023). Principios y algoritmos de planificación estratégica de una estrategia modelo para el desarrollo social y económico de los municipios de la Ugra. *Revista de la Universidad Estatal de Surgut*. 11(4) 27 - 37
<https://doi.org/10.35266/2949-3455-2023-4-3>