

ejemplar  
38449

T.M/658.401/CH 578

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**SECCION DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**



**“RESISTENCIA AL CAMBIO Y CAPACIDADES GERENCIALES  
EN DIRECTIVOS Y COMERCIANTES DEL CENTRO  
COMERCIAL DE BELLAVISTA”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS**

**AUTOR: LUIS ALBERTO CHUNGA OLIVARES**

**Callao, 2014**

**PERÚ**

**JURADO EXAMINADOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
DE LA SECCION DE POSGRADO DE ADMINISTRACION  
PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN ADMINISTRACION  
ESTRATEGICA DE EMPRESAS CONFORMADO POR LOS SIGUIENTES  
DOCENTES:**

**DR. KENNEDY NARCISO GOMEZ.....PRESIDENTE**

**MG. VICTOR HUGO DURAN HERRERA.....SECRETARIO**

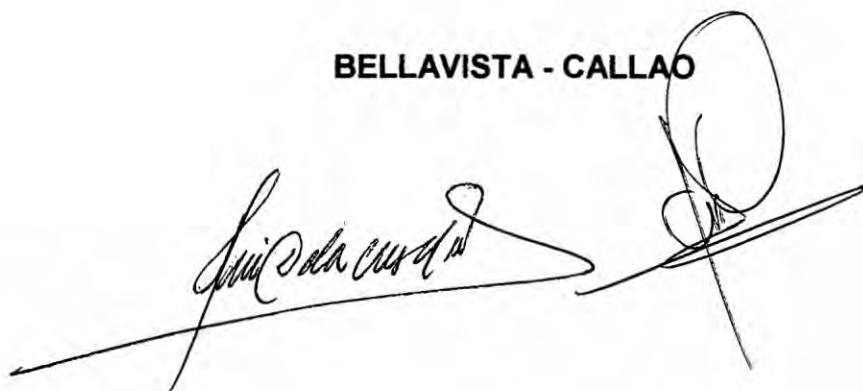
**DR. JUAN HECTOR MORENO SAN MARTIN.....MIEMBRO**

**MG. JUAN MARTINELLI BERNO.....MIEMBRO**

**GRADUANDO SUSTENTADOR LUIS ALBERTO CHUNGA OLIVARES  
TEMA " RESISTENCIA AL CAMBIO Y CAPACIDADES GERENCIALES EN  
DIRECTIVOS Y COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL DE BELLAVISTA"**

**APROBADO POR EL ACTA DE SUSTENTACION DE FECHA 05 DE JUNIO DEL 2014**

**BELLAVISTA - CALLAO**



## **DEDICATORIA**

A mí querida esposa Elizabeth y a Valeria,  
quien nos dio la felicidad, el amor y las  
fuerzas para seguir adelante.

## AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento, a Dios, porque de él viene la inteligencia y las fuerzas que me dio ,cuando más la necesité , cuando todo parecía imposible, allí estaba para darme el ánimo y el aliento para seguir adelante en mis propósitos y así poder desarrollarme en mi vida personal, profesional y principalmente en mi hogar.

Gracias a mi asesor de esta Tesis, al Mag. Jorge De la Cruz Neyra,

Gracias a mis profesores de la Maestría , a cada uno de ellos, por quienes guardo mi máximo respeto, admiración y agradecimiento, porque supieron darnos el conocimiento y así ampliar las capacidades en el perfeccionamiento en nuestra profesión, gracias a cada uno de ellos, que sin mencionar sus nombres ,los guardo por siempre en mi corazón y en mi mente.

Gracias a las personas que me apoyaron con sus palabras, con su amor, con su aliento constante a no desfallecer, me refiero a mis queridos padres que partieron a la presencia de Dios, pero que los guardo en un lugar preferencial en mi corazón y a las personas que creyeron en mí y me animaron a seguir adelante.

## INDICE

CARATULA	
PAGINA DE RESPETO	
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION	
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INDICE .....	Pág. 1
TABLAS DECONTENIDO.....	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
<b>I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION</b>	
1.1 Identificación del problema.....	6
1.2 Formulación de problemas.....	14
1.3 Objetivos de la investigación.....	15
1.4 Justificación.....	16
<b>II. MARCO TEORICO.....</b>	
2.1 Antecedentes de la investigación	
2.1.1 Antecedentes Nacionales .....	18
2.1.2 Antecedentes Extranjeros.....	21
<b>2.2 Bases teóricas.....</b>	
2.2.1 Resistencia al cambio.....	29
2.2.2 Capacidades gerenciales.....	37
2.2.3 Direccionamiento estratégico.....	40
<b>2.3 Centro Comercial Bellavista.....</b>	<b>57</b>
<b>III. VARIABLES E HIPOTESIS</b>	
3.1 Definición de las variables.....	60
3.2 Operacionalización de variables.....	61
3.3 Hipótesis General e Hipótesis Específicas .....	62
<b>IV METODOLOGIA .....</b>	
4.1. Tipo de investigación.....	64

4.2 Diseño de la investigación.....	64
4.3 Población , muestra, delimitación de la investigación, limitaciones y viabilidad ,ubicación, espacio , .....	64
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
4.5 Procedimiento de recolección de datos.....	69
4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	70
V RESULTADOS	
5.1 Cuadro general de correlaciones.....	72
VI DISCUSION DE RESULTADOS .....	
6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados.....	73
6.2 Contrastación de resultados de otros resultados y/o análisis realizados a la encuesta.....	76
VII CONCLUSIONES.....	
VIII RECOMENDACIONES.....	86
XI REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	
ANEXOS	
Matriz de Consistencia.....	92

## TABLAS Y FIGURAS DE CONTENIDO

1.-Figura N° 1 .Diseño Organizacional.....	Pg. 43
2.-Figura N° 2 Análisis FODA.....	53
3.-Figura N° 3. Organigrama de la Asociación.....	58
4.-Figura N° 4 Misión de la Organización .....	80
5.-Figura N° 5 Visión de la Empresa.....	81
6.-Figura N° 6 Aplicación del FODA .....	82
7.-Figura N° 7 Comparación de Mercado.....	83
8.-Figura N° 8 El cambio y sus beneficios.....	84
9.-Figura N° 9 Servir al cliente.....	85
10.-Figura N°10 Capacidades Gerenciales de Directivos	86
11.-Tabla N° 1 Misión del Negocio.....	45
12.-Tabla N° 2 Estrategias de Crecimiento.....	49
13.-Tabla N°3 Operacionalización de las variables..	61
14.-Tabla N° 4 Medidas de tendencia Central.....	70
15.-Tabla N° 5 Cuadro General de Correlaciones...	72
16.-Tabla N° 6, 7, 8 y 9 Contrastación de Hipótesis con los Resultados .....	74
17.-Tabla N° 10, 11,12,13 y 14 Análisis de Capacidades Gerenciales .....	76
18.-Tabla N° 15 Muestreo de algunas preguntas del Cuestionario considerando la mediana y la moda	78
19.-Tabla N° 16,17,18,19,20 y 21 Comentarios y Gráficos aplicados a preguntas de muestreo.....	80

## RESUMEN

Se han establecido las siguientes etapas de investigación:

- a) **La falta de un Direccionamiento Estratégico** en el Centro Comercial Bellavista-Callao me ha llevado a plantear la siguiente investigación, como administrador de formación, dedicado a solucionar problemas a diario y asesorar a empresas que tienen un gran potencial en el mercado pero que la inadecuada planeación, organización, dirección y control, ha conllevado a la pérdida de la visión del CCB, además de un bajo desarrollo de las capacidades gerenciales de los directivos para afrontar esta situación, por lo que una propuesta de direccionamiento estratégico puede revertir esta situación.
- b) A partir de la toma de conciencia de la pretensión investigativa acopie la información pertinente a través de trabajos de investigación elaborado por mis colaboradores, es que me llevó a configurar la problemática propuesta como objeto de investigación relacionada con el impacto que tiene las capacidades gerenciales en el desarrollo de la gestión de excelencia y los esfuerzos para reducir la resistencia al cambio.
- c) Paso siguiente fue el alinear estos datos con los requerimientos de la Escuela de Posgrado establecidos en el esquema de presentación del proyecto de tesis, especificando la población y muestra de los sujetos a investigar, que está constituida por 6 directivos y 262 comerciantes y la elaboración de los instrumentos para la recolecta de información que contribuya a responder a la problemática e hipótesis planteada una vez analizados los datos mediante los métodos cuantitativos y cualitativos establecidos.
- d) Las etapas de recolección de datos señaladas en el párrafo anterior, interpretación, comentarios, discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones son propios del desarrollo de esta tesis.



## **ABSTRACT**

*The following research phases have been established:*

a) Lack of strategic direction at Bellavista-Callao Shopping Center (CCB) prompted me to do this investigation in my role as a trained business administrator, dedicated to solve daily challenges and to support high market potential companies with inadequate planning, organizing, direction and control which resulted in a loss of vision at CCB in addition to managers inability to confront this problem, which can be resolved with a change in strategic direction.

b) After determining the goal of the investigation, I compiled data through research done by fellow associates and put together a proposal that links the impact managerial skills have on driving business excellence and efforts to reduce resistance to change.

c) The next step was to align data to Post-Graduate School's requirements for thesis project presentations, specifying the population and sample investigation subjects, which is made up of 6 management staff and 262 retailers, design of data collection tools which will contribute to solve the problem and hypothesis as well as analyzing data through the established quantitative and qualitative methods.

d) The data collection steps outlined in the previous bullet, analysis, comments, discussing results, conclusion and recommendations are part of the development of this thesis.

# I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

## 1.1. Identificación del problema

En el siglo XXI las empresas tienen que enfrentar día a día grandes cambios en ciencia, tecnología, educación, costumbres entre otros factores, para lo cual implementan diversas estrategias de adaptación, aprovechando sus fortalezas, disminuyendo las debilidades, detectando oportunidades y atentos a las amenazas; por estas razones las empresas requieren de quienes administran o dirigen cuenten con asertividad frente a los individuos para crearles conciencia de la necesidad del cambio y sea aceptado positivamente.

Para BATEMAN ,Thomas S. **Administración , Una Ventaja Competitiva**, Mac Graw Hill ( 2003) Méjico

El Tiempo sigue pasando y las cosas siguen cambiando .Esto puede parecer obvio, no lo es para los gerentes y las empresas que no se adaptan. Si no se anticipan a los cambios y se hace algo para ajustarse a ellos, usted y su empresa no podrán sobrevivir en un mundo de negocios competitivos.

Los gerentes eficaces deben sentirse cómodos con el cambio y estar dispuestos a actuar ante la incertidumbre, Bod.Galvin , director general de Motorola hasta que su hijo lo sucedió en 1997, anunció en una junta que la empresa era demasiado burocrática y que debía comenzar un cambio a gran escala .Pero no dijo cómo .A propósito dejó las cosas vagas e inciertas para que sus gerentes pudieran ser creativos y experimentar.

Algunos gerentes batallaron con la ambigüedad, pues estaban atrapados en el hecho de que no sabían que estaba buscando Galvin .Otros se cargaron de energía en lugar de frustrarse e inhibirse ante la incertidumbre de la situación y utilizaron el reto como oportunidad para intentar cosas nuevas.

Para **PINTADO** Pasapera Edgar, Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano (Tercera Edición).Lima –Perú 2011- 566p.

La gerencia conductiva busca la transformación y el rediseño mental de sus empleados, por ello, constituye la herramienta de calidad de mayor efectividad en el marco de la dinámica del cambio que el mundo exige a las organizaciones ,por ende sus gerentes muestran una visión consecuente con esta realidad de trascendencia. Dejó de ser la figura decorativa poco trascendente que antes tuvo, asumiendo activa ,asertiva e interdisciplinariamente el rol que siempre debió cumplir ,cual es, detectar y desarrollar el talento y las habilidades de los recursos humanos permitiéndose ubicarlos , con un mínimo de error ,en una determinada actividad.

Para **ROBBINS**, Stephen P. Comportamiento Organizacional . 10º Edición – Pearson Educación (2004: 633) menciona:

“Los gerentes cumplen la función importante en el cambio organizacional y muchas veces fungen como agentes de cambio. Sin embargo, los gerentes se pueden topar con la resistencia de los empleados a los cambios. A fin de cuentas, un cambio representa ambigüedad e incertidumbre o amenaza el estado de las cosas.”

El mismo autor alude que es inevitable que exista cultura y resistencia al cambio hacia una cultura organizacional y a la vez es desconcertante por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras, solicitudes de traslados, renuncias, pérdida de motivación y tasas elevadas de accidentes y de errores. Una de las formas más dañinas de la resistencia, es la falta de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, aun teniendo oportunidades de participar.

La resistencia al cambio se presenta cuando los que participan en la empresa desde los niveles gerenciales, hasta los niveles inferiores de la empresa no aceptan el reto que les presenta la modernidad.

Pero más preocupante es cuando los niveles gerenciales son incapaces para convencer a sus colaboradores de la necesidad de implementar cambios en la organización, además de la falta de programas que permitan enfrentar la resistencia al cambio individual y organizacional.

Según el **Centro de evaluación para la educación superior**

(2006: 5): [www.spc.gob.mx/ceneval.html](http://www.spc.gob.mx/ceneval.html)

“Las capacidades gerenciales son los conocimientos, habilidades o actitudes que de manera general y por el nivel de responsabilidad, deberán tener los servidores públicos de carrera para el desempeño de sus funciones, distinguiendo entre estas: la visión estratégica, el liderazgo, la orientación a resultados, la negociación y el trabajo en equipo”.

Tener desarrollada estas capacidades permite a la administración darle dirección a la empresa, lo contrario afectará de forma directa en el corto, mediano y largo plazo; disminuyendo la rentabilidad, generando un inadecuado clima laboral, bajo desempeño en los colaboradores, insatisfacción de sus clientes por ende disminución en la demanda de sus productos o servicios y junto a la pérdida de posicionamiento en el mercado. A lo mencionado referente a las capacidades gerenciales, es importante de igual forma prestar atención y conocer a nuestros competidores.

En lo concerniente a los competidores solo sirven de referencia en algunos aspectos relevantes, muchas veces se cree que son importantes, pero mucho mejor es ver nuestra propia incompetencia.

**La Asociación de Comerciantes, Centro Comercial Bellavista**, se inició hace más de 35 años, producto de la extrema pobreza que existía en nuestro país, muchos campesinos dejaron sus tierras e incentivados por las políticas gubernamentales del Presidente Gral. Juan Velasco Alvarado, vinieron a Lima, pero se encontraron que no había oportunidad de trabajo, es por eso que se vieron en la necesidad de generar sus propios trabajos para obtener pequeños ingresos y así se inicia la invasión de terrenos, que estaban destinados para hacer un paso a desnivel., en la Av. E. Faucett y la Av. Venezuela.

Pero a inicios del año 1999, se les comunica su inminente desalojo y ellos deciden reunir sus capitales y lograr la compra de un gran terreno, situado frente a su antigua ubicación, a precios sumamente cómodos y es el 12 de Diciembre de 1999, que inauguran su actual mercado, con 262 puestos con el nombre de Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Bellavista.

El Centro Comercial Bellavista está constituido por dueños y conductores de sus propios negocios y está dirigido por un administrador, que no está acorde con las exigencias que el modernismo plantea, al no aplicar el respectivo Direccionamiento Estratégico.

Cuenta con 262 stands, tiene una entrada principal, cuatro entradas auxiliares, un pequeño parqueo y un auditorio.

En el Centro Comercial los comerciantes venden productos alimenticios de diferente índole, prendas de vestir, reparación de electrodomésticos, peluquerías y artículos en general.

La falta de direccionamiento estratégico en el CCB señalado líneas arriba, se hace evidente por los problemas que hay que enfrentar y superar, así como los aspectos positivos que adecuadamente encaminados mejorarían significativamente la competitividad de los negocios que forman parte de este Centro.

Entre los hallazgos preliminares del análisis FODA se ha encontrado: una empresa totalmente desordenada y sin criterio de una excelente distribución interna, clasificados por rubros, con áreas sumamente reducidas.

## Fortalezas

- a. Se cuenta con puestos que se dedican a la prestación de servicios múltiples, lo cual hace atractivo a los clientes en acudir a un solo lugar y poder cubrir todas sus demandas de servicios.
- b. Así mismo los servicios de comidas, son tan variados y de gran aceptación, que es el centro de atracción por partes de clientes que vienen a este mercado a saborear sus excelentes potajes, generando una gran competencia, por lo que cada comerciante se exige en la diversidad de productos, calidad y precios competitivos.
- c. En los stands dedicados al servicio de peluquería se ofrece variedad de servicios especializados, como por ejemplo: lavado de cabello, tratamiento capilar, masajes, limpieza de cutis, teñido de cabello, tratamiento facial, etc., es por ello que se cuenta con una asistencia continua de damas, solicitando estos servicios.
- d. La venta de productos naturales, en los rubros de alimentos, medicinas, dulces, etc. tienen gran aceptación e incluso muchos de ellos son elaborados por los propios comerciantes, lo que es una garantía para los clientes.
- e. Se cuenta en los puestos de venta de productos perecibles, con modernas máquinas congeladoras, conservadoras y mostradores.
- f. La ubicación estratégica del mercado, ha sido muy favorable puesto que actualmente lo rodean un buen número de urbanizaciones y nuevas edificaciones.
- g. La mano de obra de muchos servicios, (meseros, chefs ), es de una gran aceptación, por su profesionalismo y gran calidad de servicio.
- h. Los clientes pueden hacer uso de un cajero automático que le facilitará obtención de dinero en efectivo para poder realizar sus compras.

## Oportunidades

- a. El país está pasando por un buen momento de crecimiento económico lo cual le da al cliente una capacidad mayor de pago y endeudamiento, por lo que este mercado deberá aprovechar esta situación.
- b. Los clientes tienen la oportunidad de usar sus tarjetas de crédito, las cuales son aceptadas por algunos de los negocios, lo que hace posible la captación de una mayor cantidad de clientes.
- c. Poder abastecer a clientes extranjeros, que desean provisionarse de alimentos por su cercanía al Puerto del Callao, donde muchas naves, a través de sus compradores realizan sus adquisiciones y ven que se cuenta con productos variados, atractivos y a buen precio.
- d. Incremento de nuevos productos y la aparición de nuevos proveedores nacionales y extranjeros, con los cuales se deberán establecer relaciones a largo plazo, dignas de confianza y provechosas para beneficio de todos.
- e. Apertura de muchas empresas de servicios en su entorno, lo que hace que crezca la población de demandantes de servicios.
- f. El descuido de varios mercados circundantes, que son su competencia, pero que han dejado de lado la calidad de sus productos y la excelencia de sus servicios, conllevando la fuga de sus clientes.

## **Debilidades**

- a. Existe una mala distribución de puestos, lo que da una idea de desorden y que muchas personas rechazan y prefieren no participan en el mercado.
- b. Tienen productos que se pueden adquirir en el supermercado Metro a precios mucho más bajos.
- c. Los espacios de área construida por puestos son insuficientes ya que no se ha considerado un plan estratégico, para el crecimiento a pisos superiores.
- d. No se ha capacitado a los comerciantes, ni a su personal, respecto a la importancia que reviste de la opinión del cliente, posterior a la compra del producto o servicio, a través de encuestas o un buzón de sugerencias.
- e. El comerciante desconoce que debe aplicar normas y políticas al realizar sus compras, sus ventas, en el aspecto financiero, en sus gestiones administrativas, etc. con el fin de lograr mejoras y aumento de sus ganancias al aplicar estas políticas con eficiencia.
- f. No cuenta con el área necesaria para poder aplicar una buena disposición de descarga de productos y así evitar congestión vehicular y más aún de accidentes de los clientes o comerciantes.
- g. La zona de parqueo de autos, donde solamente un promedio de 10 a 12 carros podrán estacionarse, lo que resulta insuficiente, lo que hace que los clientes ubiquen sus carros en el perímetro del mercado, creando malestar a los vecinos.
- h. No se respetan las señalizaciones y límites entre puestos, abarcando parte de los pasadizos y no acatando en lo referido a las medidas de seguridad impuesta por la Administración.
- i. Debido a que no está bien definida la visión estratégica, los comerciantes no dedican sus esfuerzos con una orientación hacia mejores resultados en el futuro, viéndose reflejado en el bajo nivel de demandas en algunos rubros.
- j. El liderazgo y gestión por parte del Administrador no es suficiente, al no haber logrado una nueva distribución de los puestos en sus áreas



correspondientes, ni haber implantado totalmente su autoridad para aplicar nuevas medidas administrativas.

- k. Los acuerdos a nivel de Dirigentes para el mejoramiento continuo de los servicios, no se pueden plantear y menos implantar ante la total indiferencia de parte de algunos comerciantes, quienes solo velan por sus intereses personales.
- l. Tiene que haber un mayor control de la Administración en lo referente a la emisión y entrega de boletas y facturas por las ventas, pues muchos de los comerciantes eluden esta obligación con el fin de no pagar impuestos y creando malestar entre los clientes.

### **Amenazas**

- a. Tienen una fuerte competencia con el Supermercado Metro, que se ubica frente al mercado y que oferta ciertos productos a precios muy bajos y que perjudica a los comerciantes, propiciando que muchos de ellos tengan que cambiar de giro del negocio o alquilar sus puestos.
- b. Presencia continua y agresiva de delincuentes en la zona.
- c. La falta en ciertas horas de apoyo policial y de poca vigilancia del servicio de Serenazgo, obligándolos a tener su propia seguridad del mercado, la que resulta insuficiente.
- d. Cuando hay partidos de fútbol en el Estadio del Callao, las barras bravas pasan por esa zona y realizan actos vandálicos y robos, debido a que los vigilantes no son suficientes en cantidad para detener a esa gran turba.
- e. Corte de agua y/o luz de manera inesperada por problemas de conexiones clandestinas, por parte de gente inescrupulosa.

En concordancia con lo expuesto acerca de las capacidades gerenciales, la investigación tiene como escenario el Centro Comercial Bellavista - CCB, se busca implementar un modelo de Direccionamiento Estratégico a partir del establecimiento del grado de influencia de la resistencia al cambio y el bajo desarrollo de las capacidades gerenciales para gestionar Centro Comercial Bellavista de la Región Callao.

Los esfuerzos y propuestas hechas por parte de la administración del CCB para mejorar la distribución de las secciones y la calidad de la atención han sido insuficientes y a la vez se han visto reducidas, producto de la resistencia al cambio que presentan alguno de los propietarios - comerciantes, quienes se sienten muy cómodos en el lugar donde se encuentran, manifestando que si son reubicados del lugar que actualmente ocupan perderían a sus clientes, tendrían menores ingresos, resistiéndose a ordenarse adecuadamente.

Siendo su principal problema la no aplicación de lineamientos claros por parte de la Administración y su Junta Directiva acerca de lo que quieren lograr en el futuro, el estudio se enfoca en proponer un modelo de direccionamiento que permita mejorar el posicionamiento del CCB en la zona, que progresivamente van perdiendo, debido a que la competencia está aprovechando estas debilidades. Todos los esfuerzos que se haga para mejorar, solamente será posible si se da el nivel de compromiso y participación de los comerciantes del Centro Comercial Bellavista.

## **1.2. Formulación de problemas**

### **1.2. Problema general**

¿De qué manera el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista, Región Callao?

#### **1.2.1. Problemas específicos**

Pe1: ¿De qué modo el modelo de estrategia corporativa influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes?

Pe2: ¿De qué forma la resistencia al cambio influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes .

Pe3: ¿Como la cultura organizacional influye en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes?

### **1.3Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Elaborar un modelo de Direccionamiento Estratégico que influya en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista de la Región Callao.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Oe 1: Analizar si la estrategia corporativa influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.

Oe 2: Determinar si la resistencia al cambio influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.

Oe3.- Establecer si la cultura organizacional influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.

### **1.4. Justificación .**

La presente investigación presenta un modelo de Direccionamiento Estratégico para complementar las teorías de resistencia al cambio y el limitado desarrollo de las capacidades gerenciales, debido a que se identificará los posibles problemas que afectan estas variables y formular un modelo de direccionamiento --el cual generará un reordenamiento de los

negocios, así como la necesidad de ampliar los espacios existentes, utilizando los aires que estos negocios poseen y así lograr mayores beneficios económicos y por ende una visión de futuro que le permita estar acorde a los estándares de la competencia.

Aportar evidencia empírica al marco teórico desarrollado, se dotará de validez, confiabilidad y objetividad a los instrumentos aplicados: escala de capacidades gerenciales dirigida a los directivos y comerciantes para conocer el nivel de desarrollo de estas capacidades, la escala de resistencia al cambio para los comerciantes, así conocer el grado de resistencia ante las propuestas de cambio, así como la entrevista de competencias gerenciales dirigida a directivos.

**II.**  
**MARCO TEÓRICO**

## MARCO TEORICO

### 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1.1 Antecedentes Nacionales.

MAMANI MAQUERA, Ely Gissel (2010) en la tesis doctoral *Capacidades gerenciales de las potenciales empresas exportadoras de aceite de olivo de Tacna*, cuyo objetivo de este estudio fue identificar las capacidades gerenciales de las empresas exportadoras de aceite de olivo en la ciudad de Tacna, la población son cuatro empresas productoras de aceite de olivo que no exportan.

Se aplicaron tres tipos de instrumentos: observación simple no estructurada, entrevista a profundidad y cuestionario estructurado.

Entre las conclusiones tenemos:

- a) Ausencia del conocimiento de la descripción de la capacidad gerencial de las potenciales empresas exportadoras que se expresan en el relativo conocimiento de las oportunidades comerciales del mercado exterior y poco acceso al mismo.
- b) Producción no estandarizada ni en calidad ni en cantidad. Existencia de las exportaciones de productos con un mínimo o casi nulo valor agregado.
- c) Los productores de olivo prefieren vender a los acopiadores que exportan la aceituna como materia prima, la cual es procesada y vendida por otros países, lo cual también perjudica la imagen industrial de Tacna, pues las exportaciones de materia prima son destinadas a su industrialización en otros países y nuevamente vendidas como producto final al mundo, pero llevan en sus etiquetas el nombre del país que lo procesó y no del Perú. En el caso del aceite de olivo, existe un proceso de producción que

incrementa el valor agregado pero no al punto de ser vendido directamente al consumidor final, sino este es llevado a ser refinado y envasado para su consumo por otras empresas internacionales.

Esta investigación nos presenta la trascendencia de las capacidades gerenciales en el crecimiento y desarrollo de una empresa. Nos sirve de sustento para nuestro trabajo en la medida que nos brinda las directrices de la aplicación de esas capacidades en la estructura formal del Centro Comercial para la consecución de sus fines.

**DIONICIO** Daniel J. y **VENEGAS** M. Carlos M. (2007) en la tesis ***“Propuesta de modelo de planeamiento estratégico como herramienta de gestión en las capacidades gerenciales del directivo de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de San José – Pacasmayo”***, proponen un modelo de planeamiento estratégico como herramienta de gestión en la capacidad gerencial del Directivo de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de San José – Pacasmayo, de una población de 20 (veinte) Instituciones Educativas, se toma una muestra de 05 (cinco) Instituciones Educativas de Educación Secundaria existentes en el Distrito de San José de la Provincia de Pacasmayo.

Se concluye de manera general que el Modelo propuesto de Planeamiento Estratégico como herramienta de gestión, mejorará las Capacidades Gerenciales del Directivo de las Instituciones Educativas, tanto en la Gestión Administrativa e Institucional; para lograr la ansiada calidad educativa del Distrito San José, de Pacasmayo, además se deduce lo siguiente:

- a) Al Directivo de las Instituciones Educativas le falta conocer las Etapas del Planeamiento Estratégico, para el desarrollo de sus acciones de gestión institucional y administrativa como parte de sus Capacidades Gerenciales.

- b) Las capacidades gerenciales del Directivo necesitan ser reforzadas especialmente en sus componentes: cualidades, capacidades específicas, roles, toma de decisiones y liderazgo.
- c) El Modelo de Planeamiento Estratégico como propuesta fortalecerán las capacidades gerenciales, así como, la eficacia y eficiencia en las acciones educativas que desarrolla el directivo de las Instituciones Educativas San José.

Esta investigación, contribuye a la nuestra debido a que nos presenta un modelo de planeamiento estratégico, sirviendo de guía para nuestra investigación ,para fortalecer las capacidades gerenciales de los administradores y comerciantes del Centro Comercial,

**PÉREZ GÓMEZ, Ayme (2007) en la tesis *Modelo de Desarrollo de Competencias Gerenciales en una Empresa Industrial de Arequipa.***

El objetivo de este estudio, es que el objeto de estudio difiere de otros objetos y en esa perspectiva, el objetivo es describir el carácter excepcional de la Empresa Industrial Siderúrgica en cuanto a la aplicación o adopción de estrategias y políticas de formación y desarrollo de recursos humanos que se han dado en ella, en el plano gerencial. Esto permitirá proponer un modelo de desarrollo de competencias gerenciales en una empresa industrial de Arequipa.

La recolección se pretende documentar mediante tablas de contenido, guía de análisis documentario y guía observación de tal forma que permita reunir hechos de la forma tan completa como sea posible.

Entre los hallazgos se encontró lo siguiente:

- No se han encontrado muchas debilidades del sistema de capacitación en la empresa bajo estudio, por ello el modelo que se propone pretende afianzarse más sobre la realidad de los profesionales y gerentes de la empresa y que, en especial, estos se formen y colaboren a desarrollar



la calidad, la competitividad y el conocimiento, ya que la importancia de un modelo de desarrollo de competencias es no caer en el dilema de capacitar por capacitar, lo que provoca gastos innecesarios, desperdiciar recursos humanos y materiales, pérdida de tiempo, entre otros.

- Las principales características relativas a la formación y al desarrollo de competencias gerenciales en la empresa han estado marcadas por dos temas principales, la visualización de los cambios futuros que iba a afrontar el mundo con la internacionalización de los mercados y el desarrollo de un trabajo estratégico futurista, con lo que se ha demandado el despliegue de diversas competencias por parte de los gerentes, entre las cuales están la Gestión del Empleo, la Gestión del desarrollo del Recurso Humano, Gestión de las Competencias y la Gestión de las relaciones laborales.
  
- Los mecanismos de planeamiento y programación utilizados por la empresa en cuanto al tema de desarrollo de competencias gerenciales se encuentran dentro de un Programa General de Capacitación y están orientados a responder una necesidad concreta de capacitación (estar al día), pero con la restricción de que muchas veces no hay un lineamiento con las prioridades empresariales.

### 2.1.2 Antecedentes extranjeros

**GARCÍA** Mónica, **RUBIO** Paola, **BRAVO** Laura ( 2007) en la tesis ***Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario.*** El objetivo de estudio es determinar la correlación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional, en el personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario.

La población está formada por 199 empleados (73% hombres y 27% mujeres), aplicándoseles instrumentos bajo la estructura de una escala tipo Likert, escala fijada estructuralmente por dos extremos entre los cuales se recorre un diseño continuo que va desde favorable hasta desfavorable con un punto medio neutral para cada afirmación, como a continuación se detalla 5 opciones de respuesta, cada una con un puntaje, Totalmente de acuerdo (5 Puntos), De acuerdo (4 puntos), En desacuerdo (3 puntos), Totalmente en desacuerdo (2 puntos) y No aplica (1 punto). Concluyendo lo siguiente:

- Se encontró una correlación de 0.605 siendo significativa al 0.01, y para cada instrumento se encontró que su nivel de fiabilidad corresponde a 0.84 para Resistencia al Cambio y 0.79 para Riesgo Psicosocial, lo cual permite afirmar que existe un alto nivel de confiabilidad y precisión en la medida del atributo. Esto permite concluir que los resultados esperados respecto a la relación entre las dos variables y la confiabilidad de los instrumentos, dan cumplimiento a las expectativas planteadas inicialmente.
- En cuanto a la relación entre las sub-variables de los respectivos instrumentos, se evidencia la relación entre la sub-variable características del grupo social de trabajo perteneciente al instrumento de riesgo con la sub-variable resistencia activa y pasiva del instrumento de Resistencia al Cambio, debido a que se encuentra una correlación de 0.324 y 0.259, respectivamente, con un nivel de significancia del 0.01.
- Otra característica que se encontró es la relación que existe entre la identificación con la tarea y la comunicación y trabajo en equipo. Tal como lo señala el estudio realizado por RIPOL (2004), el papel modulador del tipo de tarea y la comunicación abierta en el grupo influyen positiva y directamente en la relación de los procesos y los resultados grupales.

El presente estudio generó aportes teóricos importantes a la psicología organizacional con respecto a la relación existente entre los riesgos psicosociales y la resistencia al cambio, específicamente con algunas variables cuyo impacto sobresalió en los hallazgos del estudio.

Se logró confirmar el amplio campo de acción para el psicólogo al comprobar que es de vital importancia el control de las condiciones de trabajo (respecto a los riesgos y a los factores que generan resistencia al cambio) para el óptimo desempeño de las funciones laborales.

Se amplió también la perspectiva de la psicología organizacional debido a que es el psicólogo un potencial generador de cambio y agente de control de riesgos psicosociales que afecten la dinámica laboral.

Teniendo en cuenta que el cambio es una condición inevitable para la supervivencia y crecimiento de las empresas y que la cultura organizacional se ajusta de igual forma a estos lineamientos se sugiere continuar en la investigación de estos dos elementos y su impacto en las empresas colombianas

**NÚÑEZ Johana, RODRÍGUEZ Arianny (2008) en la tesis *Relación costo-beneficio que ofrece el sistema integrado de gestión de información (SAP R/3) y el proceso de resistencia al cambio en el departamento de almacén de la empresa CADAFE Región y Zona Sucre-Cumana.***

El objetivo del estudio es observar y comparar cuales son las diferencias en cuanto a la aplicación de las NTIC entre la banca pública y la banca privada, en relación a los intereses y propósitos que cada tipo de organización manifiesta, en concordancia con su visión y misión de hacer banca, utilizando como marco inductivo el Estado Venezolano.

Para tal fin, se realizó una investigación de enfoque de campo en la que se acudió a dos instituciones bancarias privadas y a dos organizaciones bancarias públicas. Se aplicaron cuestionarios a parte del personal, y entrevistas no estructuradas a informantes claves.

Entre las conclusiones tenemos:

- El trabajo aportó datos importantes para evaluar las diferencias en cuanto al uso, adopción, expectativas y aspectos legales, que posee cada tipo de banca y de qué forma son beneficiados los usuarios-clientes
- El SAP R/3 permite a la organización estar conectada a varias sucursales vía on-line, con solo conectarse a su computadora, de esta manera acceder a la información que se requiera de forma fácil oportuna y actualizada.
- El implantar un nuevo sistema de información, trae consigo la resistencia al cambio, la clave está en saber dirigir el mismo, a través de la comunicación y capacitación al recurso humano realizar cursos, talleres, charlas, para que así los empleados se involucren con el cambio y no se vean tan afectados.
- La colaboración por parte del recurso humano es imprescindible en todo proceso de cambio, para así poder obtener los beneficios esperados.
- A razón de que la organización no cuenta con una red de computadoras interconectadas al 100% para la implementación del sistema SAP R/3 no se logran percibir los beneficios inmediatos.
- La implementación de SAP R/3 aun no ha sido positiva, esto debido al tiempo que tiene implementado el sistema.

**VALERO Daniel y CASTILLA Orquídea (2011) en la tesis *Resistencia al cambio y trabajo por turnos en trabajadores de la banca.***

El objetivo de diseñar un plan para el manejo del cambio, a través del cual la gerencia pueda intervenir y lograr superar dicha resistencia.

La investigación consistió en un estudio de casos, que parte de realizar un diagnóstico que permitió identificar factores de resistencia como la disminución del ingreso económico, amenaza a hábitos familiares e intereses propios y seguridad personal; para luego diseñar un plan de manejo del cambio que le permitirá a la gerencia del área implantar el esquema de horarios de trabajo por turnos, con el menor impacto posible sobre el personal.

La población estuvo conformada por 12 miembros del departamento en las instalaciones de la empresa. Se aplicó un guion o guía para una entrevista estructurada (de acuerdo a lo establecido por Kerlinger y Lee, 2002) con veintidós (22) preguntas, principalmente reactivos o preguntas de tipo abierto y otras de alternativa fija.

Algunas buscaban evaluar los factores de resistencia descritos por García (2005) y otro grupo la percepción de los miembros del departamento hacia los factores descritos por Nogareda (1997; 1998). Finalmente, se incorporaron preguntas para evaluar los aspectos mencionados por los gerentes en las reuniones previas.

Esta guía de entrevista fue revisada por tres jueces expertos en diseño de instrumentos. Entre los hallazgos vale destacar:

- Los entrevistados indican que no fueron consultados al momento de definir las bandas horarias de los turnos, ni participaron en el diseño del esquema de turnos propuesto.
- Así mismo, opinan que la organización no ha considerado posibles efectos de su implementación, como la dificultad para coordinar compartir puestos de trabajo, imposibilidad de garantizar presencia del personal en los dos turnos (por vacaciones o enfermedad, ya que la institución no ampliará la plantilla de doce trabajadores) comunicación como equipo de trabajo, servicios de alimentación y seguridad del personal en horas en las que no trabaja más personal ni se dispone de esos servicios.
- La mayoría (83%) considera que el nuevo esquema de turnos propuesto debe ser modificado, sobre todo en lo de compartir puestos de trabajo y

equipos, ya que alguna actividad que se esté realizando en un turno no podría ser continuada por el empleado que se incorpora al siguiente turno, ya que implicaría entrega de contraseñas y otros datos de usuario de red, lo cual es contraindicado por seguridad de información.

- La totalidad indicó, que no se ha planteado recompensa alguna al personal para aceptar trabajar en uno de los turnos propuestos y tampoco las consideraban necesarias, ya que debe ser una decisión personal, si las condiciones solicitadas por cada uno de ellos están dadas.
- Los aspectos necesarios señalados para aceptar trabajar en uno de los turnos propuestos fueron disponibilidad de estacionamiento y/o transporte y alimentación.
- La mayoría indicó que para el turno nocturno, el puesto de estacionamiento debe ser asignado en el mismo edificio de la sede principal, por razones de seguridad personal y de los equipos de computación y telefónicos asignados durante el turno.
- Otra opción sería garantizar el transporte Hogar-Empresa (para el turno de 6am a 2pm) y Empresa-Hogar (para el turno de 2pm a 10pm).

DÍAZ MONTALVO, José (2002) en la tesis ***Resistencia al cambio en la estructura de las organizaciones.***

El objetivo de esta tesis es poder demostrar de una manera clara y contundente, que toda organización que realmente quiera alcanzar el éxito en todos sus niveles a través de los cambios, deberá tener una visión clara y precisa del crecimiento y desarrollo de la misma, en todos y cada una de las personas que laboramos en ella.

Así como determinar las causas por las que los empleados se resisten a la decisión de innovar. La población está conformada por 156 personas (92 sindicalizados y 64 no sindicalizados) y 6 directivos. Se empleó una guía de entrevista y guía de observación. Entre los hallazgos cabe destacar:

- Surgió al observar que dicha compañía tenía problemas para realizar un cambio en sus funciones, ya que la competencia les estaba ganando en producción y calidad.
- Dicho problema se da en los niveles superiores, ya que quería hacer el cambio sin contar con los subordinados, y era por eso que se resistían a este debido a que desconocían el motivo del cambio.
- Se pudo encontrar también que es necesario que se impartan a los empleados cursos de capacitación, de entrenamiento, dinámicas, debido a que el lenguaje utilizado por los supervisores era extraño para los empleados.
- Se observó que la empresa citada, implementó un programa de la Administración por Calidad en toda la organización, en sus esfuerzos por superar los problemas que se han suscitado debido a la inestabilidad económica que nuestro país está viviendo, lo que significará un cambio cultural de trabajo, una participación más activa, involucrar a todos los niveles, usando un criterio y un lenguaje común en busca de cumplir con los requisitos y lograr las metas que nos hemos fijado.

**FERNÁNDEZ, Carlos (2011) en la tesis doctoral *Modelo sobre Competencias Gerenciales para el Personal Directivo de Tecnología del Sector Financiero basado en Enfoque de Organizaciones Inteligentes.***

El objetivo de la investigación es Identificar los modelos, metodologías, técnicas y tecnologías que en la actualidad se han convertido en buenas prácticas gerenciales y construir, a partir de ellas, un modelo conceptual adaptable y dinámico, modelo que vincule la relación entre las competencias gerenciales del personal de tecnología del sector financiero, sobre la base de organizaciones inteligentes y las ventajas competitivas que se desprenden como factor clave en el éxito empresarial.

El campo de aplicación será en el ámbito de la Vicepresidencia de Tecnología del Banco Occidental de Descuento en la República Bolivariana de Venezuela. Se emplearon los siguientes instrumentos de recolección de datos: tablas de contenido de documentos formales y guía de entrevistas.

Se encontraron los siguientes hallazgos:

- En cuanto a las características del modelo de competencias gerenciales que prima actualmente en la Organización Corporativa de Tecnología del Banco Occidental de Descuento, se encontró que el mismo, es de naturaleza: burocrático, centralista, con necesidad de una planificación estratégica, con falta de formación de competencias e incapacidad para el aprendizaje organizacional. Esto se ve reforzado por los resultados obtenidos y reflejados en los instrumentos que se pasaron al personal entrevistado.
- En cuanto a los supuestos gerenciales que prevalecen en los responsables de las instancias financieras tecnológicas de la Organización Corporativa de Tecnología se encontró que los mismos están orientados a ideas de naturaleza mecánica, rígida e inflexible sobre las personas y las tareas.
- En los documentos formales de la institución financiera se encuentran enunciados que se vinculan con los conceptos de las disciplinas de aprendizaje de **Peter SENGE**, lo cual constituye una fortaleza y abona el terreno para encaminar una forma de gestión enmarcada en el modelo de la organización inteligente para la organización corporativa de tecnología. Sin embargo, las características marcadas del modelo de competencias gerenciales que prima en la actualidad y factores de índole humano.
- En atención a la disciplina visión compartida hay enunciados que establecen niveles importantes de cooperación a favor de la integración entre las necesidades de la gente y su identificación con los propósitos de la institución financiera. Rasgo distintivo de una organización



inteligente. En tal sentido, en las entrevistas realizadas a los responsables de las decisiones, se evidencia la búsqueda de la cooperación. Sin embargo, la forma en que está planteada, la hace por demás difícil de lograr.

- Aunado a ello, la visión no se traza a través de un proceso consensuado de análisis de la realidad y conocimiento compartido sobre lo que se desea ser como institución financiera apoyada en tecnologías del siglo XXI, lo cual se traduce en que no se perciba direccionamiento hacia su consecución y se desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso en el personal.

## 2.2. BASES TEÓRICAS

### 2.2.1. Resistencia al cambio

**Según RIMBAU GELABERT Eva- Barcelona España. Profesora de Organización y Recursos Humanos –Catalunya <http://www.uoc.edu>. Mayo 2011.**

La resistencia al cambio incluye componentes afectivos, conductuales y cognitivos.

Estos componentes reflejan tres manifestaciones diferentes de la forma en que las personas normalmente evalúan un objeto o situación:

- El componente afectivo se refiere a cómo se sienten las personas respecto al cambio. Por ejemplo, pueden estar enfadadas o ansiosas.
- El componente cognitivo incluye lo que se piensa sobre el cambio. Por ejemplo: ¿Es necesario? ¿Será beneficioso?
- El componente conductual se refiere a las acciones o a las intenciones de actuar en respuesta al cambio. Por ejemplo, quejarse del cambio, tratar de convencer a otros de que el cambio es malo, o no realizar las acciones solicitadas para que el cambio se lleve a término.

Estos tres componentes no son independientes entre sí. Lo que una persona siente sobre un cambio a menudo se corresponde con lo que piensa sobre él y con sus intenciones de comportamiento al respecto. Sin embargo, los componentes son distintos y cada uno destaca un aspecto diferente del fenómeno de la resistencia.

**El investigador de RR.HH. Shaul OREG** realizó un estudio en 2006 sobre las reacciones de los trabajadores de una organización del sector de la defensa ante un cambio importante. Dos de las principales unidades de la organización se fusionaban, dando lugar a un diseño organizativo de tipo matricial, que contrastaba enormemente con la estructura departamental y burocrática que había antes de la fusión.

Los resultados que obtuvo **Oreg** en su estudio permiten reflexionar sobre cuáles son los causantes de la resistencia al cambio en sus distintos componentes, y deducir recomendaciones para los directivos que deseen implantar un cambio en sus organizaciones.

**OREG, S. (2006). "Personality, context, and resistance to organizational change". *European Journal of Organizational Psychology*. Vol. 15, nº 1, págs. 73-101.**

Al parecer existe un **elemento personal** en la tendencia de cada individuo a presentar resistencias al cambio. En particular, la personalidad de cada uno puede influir en gran medida sobre sus reacciones afectivas ante un cambio.

Es decir, que ciertos miembros de la organización tendrán más probabilidades de experimentar emociones negativas y de actuar en contra de los cambios a causa de su inclinación natural, con independencia del cambio de que se trate.

**Oreg** halló que las personas que, por naturaleza, están menos predispuestas al cambio, suelen presentar sentimientos más negativos cuando hacen frente a un cambio, e incluso pueden llegar a actuar de manera contraria al cambio.

Pero los **resultados esperados** del cambio y el **proceso** por el que éste se produce también presentan una relación clara, aunque diferenciada, con las resistencias que pueden aparecer:

- Los resultados esperados del cambio incluyen, entre otros elementos, la percepción de que se va a perder el poder y prestigio que hasta ahora se tenía, de que va a disminuir la seguridad del empleo o de que van a reducirse recompensas intrínsecas (por ejemplo, tener un trabajo interesante, autónomo y desafiante).

- Cuando las personas piensan que los resultados del cambio les perjudicarán en alguno de estos aspectos, las reacciones suelen ser de tipo afectivo y cognitivo, pero no conductual.

Los resultados de la investigación de **Oreg** sugieren lo siguiente:

a) Si se percibe una amenaza al poder y el prestigio, la resistencia suele ser cognitiva.

b) Si se percibe una amenaza a la seguridad del empleo, existe resistencia afectiva.

Si se prevé una amenaza a la motivación intrínseca, se origina una resistencia afectiva y cognitiva.

- c) Cuando los afectados por el cambio creen que el proceso de cambio no ha sido adecuado, la reacción suele reflejarse sobre todo en forma de conductas. ( Conductual)

- Tres componentes clave del proceso de cambio son la confianza en la dirección, la influencia social de los compañeros de trabajo y la información sobre el cambio. El estudio de **OREG** permite llegar a las siguientes conclusiones:

- **La confianza en la dirección** disminuye la resistencia en sus tres componente: afectivo, conductual y cognitivo.

En otras palabras, la falta de confianza en la dirección genera sentimientos de miedo, frustración y ansiedad, actuaciones en contra del cambio, y evaluaciones negativas sobre la necesidad y el valor de dicho cambio.

- **La influencia social**, es decir, el estar rodeado de personas que se oponen al cambio, aumenta la resistencia conductual y afectiva, aunque no se evalúe el cambio de forma negativa desde un punto de vista cognitivo.

El hecho de que otros se resistan al cambio puede afectar mucho a la forma en que uno se comporta o lo que siente sobre un cambio, aunque por sí mismo este hecho no proporciona información substantiva sobre la que basar una opinión negativa sobre la conveniencia del cambio.

- o **La información sobre el cambio**, tiene una relación compleja con la resistencia.

Más información sobre el cambio puede empeorar la evaluación de dicho cambio y la intención de actuar en su contra.

Si los empleados están resistiéndose al cambio porque tienen algo que perder con él, el contenido de la información les puede confirmar esa pérdida potencial y, por lo tanto, incrementar su resistencia.

También puede ocurrir que sea igual de problemático proporcionar poca que demasiada información.

#### **Un comentario adicional antes de terminar:**

Las personas afectadas por un cambio siempre tendrán algún tipo de reacción (positiva o negativa) en términos de afectos, opiniones o comportamientos.

No obstante, **la simple existencia de actitudes negativas ante un cambio no significa que exista una resistencia al cambio.**

Cuando esas actitudes se traducen en comportamientos que el agente de cambio identifica como frenos a los planes para cambiar, entonces hablamos propiamente de resistencia al cambio.

- **Otro autor:**

Según **ROBBINS**, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. 10ª Edición –Pearson Educación (2004: 633) menciona:

Es inevitable que exista resistencia al cambio; es desconcertarse por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje.

Una de las formas más dañinas de la resistencia es la falta de participación y de compromiso de los empleados con los cambios propuestos, hasta cuando tienen oportunidades de participar. La necesidad al cambio proviene de fuentes diversas:

### A) Resistencia individual al cambio

Entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio, pueden mencionarse:

- ✓ **Hábitos:** A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad.
- ✓ **Seguridad y amenazas al poder y la influencia:** La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de seguridad. Algunas personas de las organizaciones tal vez contemplen el cambio como una amenaza a su poder e influencia.
- ✓ **Miedo a lo desconocido:** Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien. Cada cambio importante de una situación de trabajo trae consigo un elemento de incertidumbre. posible cambio en sí mismo, sino también por las posibles consecuencias de éste.
- ✓ **Factores económicos:** El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos.
- ✓ **Procesamiento selectivo de la información o percepciones:** Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su

punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarlas.

#### **b). Resistencia organizacional al cambio**

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio.

Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Las fuentes más importantes de resistencia organizacional al cambio son:

- ✓ Inercia estructural: Las organizaciones incorporan mecanismos para producir la estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige sistemáticamente a ciertas personas y descarta a otras.
- ✓ La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan determinados requisitos, roles y habilidades.
- ✓ La formalización da descriptores de puestos, reglas y procedimientos que los empleados deben obedecer.
- ✓ Las personas contratadas en una organización son moldeadas y dirigidas para que se conduzcan de cierta manera. Cuando una organización enfrenta un cambio, la

inercia estructural actúa como contrapeso para conservar la estabilidad.

**Enfoque limitado en el cambio:** Las organizaciones están formadas por varios subsistemas interdependientes y no es posible cambiar uno sin alterar los otros. Por ejemplo si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo su estructura, es poco probable que se acepte el cambio tecnológico. Por lo tanto, los cambios se limitan a subsistemas que quedan nulificados por el sistema general.

**Amenaza a la asignación establecida de recursos:** Algunas organizaciones desean mantener el Statu quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debiera hacer, pero tal vez sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos.

**Inercia de grupo:** Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla. Por ejemplo un trabajador sindicalizado podría aceptar de buena gana los cambios en su puesto que sugiere la administración, pero si las normas del sindicato dictan que los empleados se opongan a cualquier cambio unilateral de parte de la administración, tendrá que resistirse.

- **Amenaza a las relaciones establecidas de poder:** Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder e influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo.

Ante una situación de cambio, dichos grupos se sienten amenazados, al ver como probable la pérdida de dicho poder adquirido, lo cual puede convertirse en una barrera para el cambio.

- **Amenaza a la destreza:** Los cambios en los esquemas de las organizaciones pueden plantear una amenaza a la destreza de grupos especializados.

Hay 6 tácticas para reducir la resistencia al cambio

- **Educación y comunicación:** La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados.  
Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.
- **Participación:** Existe evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones.
- **Facilitación y apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.



**Manipulación y Cooptación:** La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación.

## 2.2.2. Capacidades Gerenciales

Según el Centro de Evaluación para la Educación Superior (2006: 5):  
[magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/numero.../3-hernandez.ht...](http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/numero.../3-hernandez.ht...)

“**Las capacidades gerenciales** son los conocimientos, habilidades o actitudes que de manera general y por el nivel de responsabilidad, deberán tener los servidores de carrera para el desempeño de sus funciones, distinguiendo entre estas: la visión estratégica, el liderazgo, la orientación a resultados, la negociación y el trabajo en equipo”.

Todo gerente debe tener una capacidad estratégica óptima, por lo tanto, no basta con tener buenos edificios, buenos recursos y mucho dinero en el banco, tiene que ser inteligente para proyectarse al futuro y brindarle un adecuado servicio a la sociedad. Y adicionalmente el ser humano tiene carácter, personalidad, algo que lo identifique, lo defina.

**Entre las capacidades gerenciales tenemos:**

- a. **La información:** Permite captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre agentes y actores para que tanto unos como otros realicen un mejor trabajo.

- b. **Visión estratégica:** Articula, enriquece y redefine la visión del Centro Comercial Bellavista porque comprende la red de objetivos concretos que forman su estrategia y que son expresados de forma que provocan compromiso, ilusión y entusiasmo. Por tanto, aquí se especifica dónde estamos y dónde debemos estar, hacia dónde vamos y qué perseguimos.
  
- c. **Orientación en los resultados:** permite preguntarse, a la vista de la visión, qué resultados se han obtenido. Centrarse en lo importante y las oportunidades; de establecer los propios objetivos; y de evaluar el propio rendimiento.

**URCOLA, Juan Luis 2000, Factores Claves de la Dirección. ESIC**

**Editorial sostiene que:**

*“El Lograr resultados positivos y satisfactorios es la función básica y prioritaria de todo directivo. Sin resultados positivos todo queda en buenas voluntades, en expectativas posibles, en excusas, la mayor parte de las veces, injustificadas”.*

Los resultados, generalmente medidos a corto plazo, constituyen el indicador por excelencia de la capacidad de dirección y de la eficacia de un directivo, y no tanto su esfuerzo ni su dedicación.

Por ello, es necesario que los directivos sean capaces de manejar de manera eficiente las diversas circunstancias a las que se enfrentan día a día, con la finalidad de obtener los resultados esperados, siendo conscientes de los factores que influyen en dicha gestión.

- d. **Negociación:** Permite estar influenciando cara a cara constantemente a los demás, dejándose también influir por ellos para crear una visión común. Es el hábito por el que fluye la motivación y que enriquece todo. Requiere de contacto personal, originando pensamientos, sentimientos, buenos estados de ánimo, etc.

e. **Equipo de trabajo;** Permite hacer funcionar adecuadamente todos los diversos procesos internos que fluidifican en el CCB; vuelca la fidelidad del departamento hacia el equipo y el proceso; logra un mayor compromiso, integración y sinergia, lo que hace que se potencie el intangible y la productividad. Es el hábito de estar dispuesto a perder protagonismo

f. **Liderazgo**

Para **FISCHMAN, David** "LIDERAZGO", Bertha MADRIGAL TORRES, edición (2006.156) alude:

"El liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a un equipo a que alcance sus metas por más desafiantes que sea, es la habilidad de influir positivamente en las personas y hacer que hagan lo que no podrían hacer por sí mismas".

Entonces decimos que el liderazgo es la capacidad por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas, motivándolas, direccionándolas y evaluando sus habilidades con la finalidad de alcanzar sus metas y propósitos.

Un administrador debe tener cualidades de liderazgo para el buen manejo y dirección de la empresa a cargo, para ello se le brinda los recursos necesarios que junto a su eficacia puede generar compromisos en los colaboradores, siendo requisito imprescindible abordar varios cambios innovadores y alcanzar excelencia empresarial.

### 2.2.3. Direccionamiento estratégico

Para la presente investigación, respecto a la propuesta de un modelo de Direccionamiento Estratégico, tomaremos como referencia la teoría que aplicó la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en un taller denominado Coherencia frente a los cambios en el entorno: Articulaciones del Servicio de Extensión con la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE de 1995, para adaptarla a la realidad del Centro Comercial.

Según CALDERÓN HERNÁNDEZ Gregorio y CASTAÑO DUQUE Germán Revista Escuela De Administración De Negocios ISSN: 0120-8160 edición: Escuela De Administración De Negocios Ean v.54 fasc .N/A p.5 - 25 ,2005

“El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da consistencia a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.”

Respaldo lo anterior, AMAYA AMAYA, Jairo - Universidad Santo Tomás de Aquino, (2005 – 395) páginas dice:

“El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? En donde, se deben revisar nuevamente los principios, la misión y la visión. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El Direccionamiento Estratégico lo integran los principios o valores corporativos, la visión y la misión de la organización”.

Al respecto, BAUTISTA Miguel Ángel-

(2007: 143), menciona: Direccionamiento Estratégico-México

**“El direccionamiento estratégico de la organización estará enfocado a partir de la política, misión y objetivos que la alta dirección y la organización misma se hayan planteado.**

Entre sus elementos se encuentran:

- ✓ **Visión y propósitos del proyecto y la organización**
- ✓ **Políticas y objetivos estratégicos del proyecto y la organización**
- ✓ **Objetivos específicos”**

Entonces, podemos concluir que el Direccionamiento Estratégico es el proceso que permitirá al Centro Comercial Bellavista determinar lo que propone ser en el futuro y cómo lo logrará garantizando un proceso fluido de construcción.

Tomamos como guía los elementos planteados por Articulaciones del Servicio de Extensión con la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE, ya que presenta mayor integración de los mismos y se adapta, con mayor precisión, a la realidad del C.C.B.

### **Aspectos conceptuales generales**

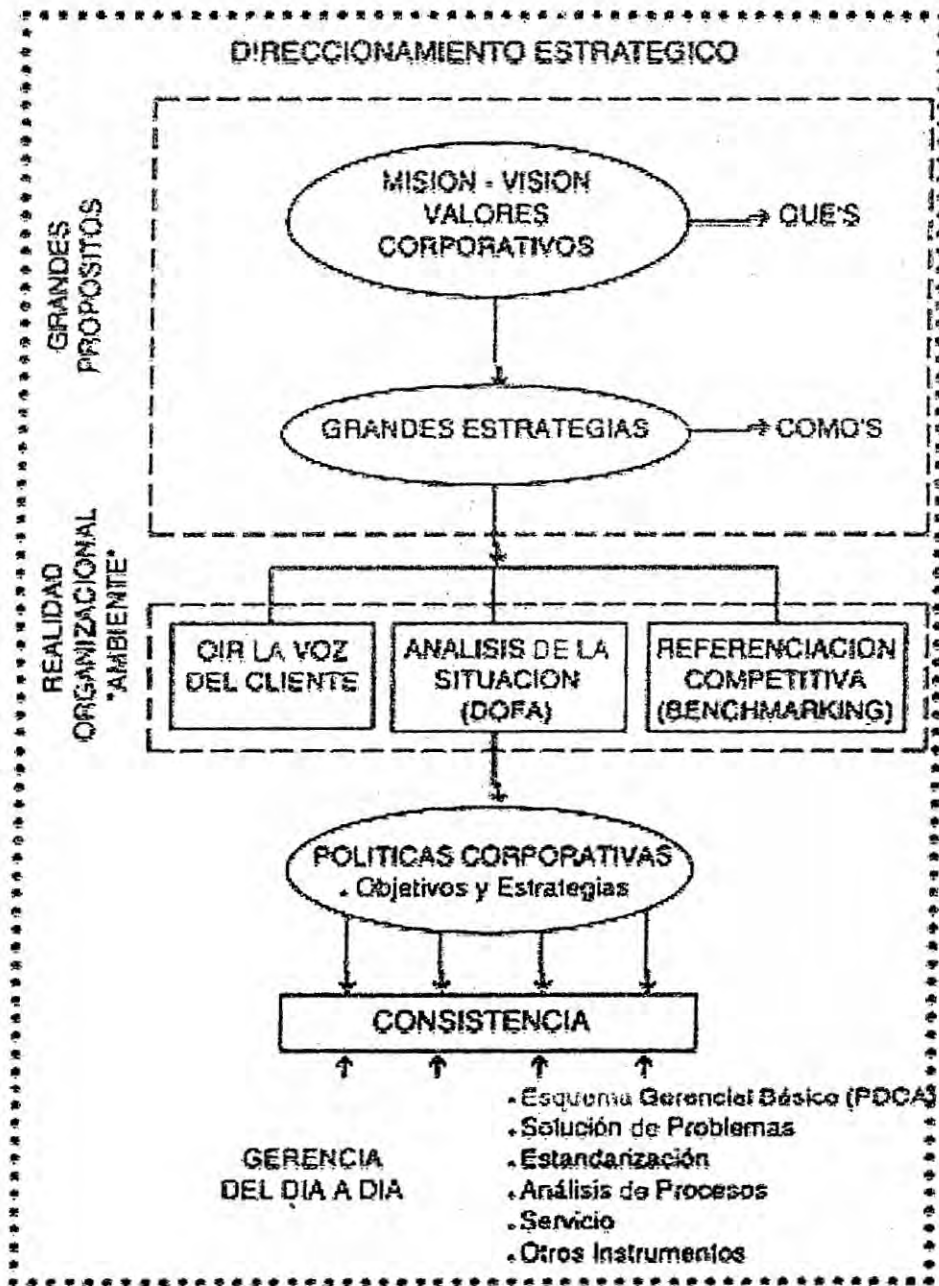
Debido a una serie de circunstancias difíciles a las que se enfrentaba la Federación, era necesario reformular sus estrategias, buscando aquellas que vayan acorde con las exigencias del mercado, decidieron así, ajustarse a las nuevas teorías de gestión como La Reingeniería, propuesta por Michael HAMMER y James CHAMPY y otras como la del Benchmarking.

Luego de un consenso entre los participantes, la Corporación aconsejó trabajar bajo un concepto global que llamaron Programa de Gestión Integral hacia la Calidad, haciendo uso del Esquema Integral de Gestión hacia la Calidad, la Productividad y la Competitividad.

## **ESQUEMA INTEGRAL DE GESTIÓN HACIA LA CALIDAD**

Veamos este esquema (**Figura 1.0.**) bajo dos criterios: la productividad y la competitividad. Antes que nada hay que manejar el direccionamiento estratégico, es decir, hacia dónde queremos que vayan las empresas. Lo primero es definir lo que es el Direccionamiento Estratégico.

Figura 1.0



✓ **ESQUEMA INTEGRAL DE GESTIÓN HACIA LA CALIDAD**

**Fuente: Articulaciones del servicio de extensión con la nueva misión, visión y objetivos de FEDERACAFE**

Dentro de los qué están: la Misión, Visión y los Valores Corporativos; formando, éstos, parte del aspecto conceptual.

Tanto en la vida personal, como en una empresa es de suma importancia tener orientación hacia dónde queremos ir y la determinación de los valores como los principios, deben estar orientados hacia la calidad.

El componente conceptual tiene como función orientar, imprimir dirección, es una guía para encaminar iniciativas, proyectos y acciones.

En una entidad como la nuestra que tiene por finalidad de servicio a la comunidad, los principios y valores para nosotros son de tipo restrictivo.

#### **a) Misión**

**THOMPSON** Arthur y **STRICKLAND** A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" También se le considera como el motivo o razón de ser de la empresa.

Según **FRANCÉS** Antonio.

Pearson Educación, 2006 - **Business & Economics** - 507 pages .

"La misión de un negocio es la definición del alcance del negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso (tabla 2.1)



**Tabla 1**  
**Misión del negocio**

<b>Productos</b>	Extensión de productos a ser suplidos	¿Qué necesidades van a ser satisfechas?
<b>Mercados</b>	Campo de clientes	¿Quién va a ser atendido?
<b>Cobertura geográfica</b>	Alcance geográfico de las operaciones	¿Dónde vamos a operar?

Fuente: France Antonio (2006), *estrategia y planes para la empresa: con el cuarto de mando integral*.

**b) Visión**

**FLEITMAN, Jack - Mc Graw Hill, 2000: 283. GESTIO-POLIS.**

**expresa:**

“En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

**Según Arthur THOMPSON y A. J. Strickland (2001: 4),**

“El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar”.

La visión de una empresa también es llamada visión de futuro, y es una formulación de la situación futura deseable para la empresa.

Las preguntas que debemos hacernos para formular la visión son:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Para dónde vamos?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Cómo llegamos allí?

Debido a que las circunstancias son cambiantes; la misión y la visión deben mantenerse lo más estables posible, como si fueran lámparas que iluminan y señalan a donde ir. Pero la misión se puede ir ajustando, porque puede haber cambios tanto en el entorno interno como en el externo y en función de ellos hay que irse ajustando.

### **c) Valores corporativos**

Los valores corporativos se componen de tres elementos:

#### **El deseo o la voluntad:**

Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.

#### **La estrategia**

¿Cuál es la orientación de su negocio, cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores?.

#### **El compromiso**

Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión,  
¿Cómo se desarrollan en la realidad?

No basta disponer, entonces, de un listado de supuestos valores corporativos, si posteriormente no se construyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Lo frecuente es ver el listado de enunciados, lo poco frecuente es ver que sí se cumplen.

Entre los tipos de valores corporativos, tenemos:

✓ **De la empresa:**

Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución. Por ejemplo, si una compañía emplea como argumento competitivo su solidez, este es un hecho que corresponde más a la voluntad y decisión de sus dueños que a la actuación de sus empleados. En esta categoría estarían valores tales como: la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de buen gobierno, etc.

✓ **De sus empleados:**

Otros valores corporativos corresponden estrictamente a las normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad y la responsabilidad, entre muchos otros, son algunos de los ejemplos más comunes.

✓ **Del producto o el servicio:**

Se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo. Por ejemplo, conceptos tales como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio posventa, etc., son algunos entre muchos.

Una vez definidos, hay que definir que son las grandes estrategias. Las definiciones de los qué y los cómo nos dan los grandes propósitos. ¿Cómo voy a hacer para alcanzar la meta? Hay que reconocer las debilidades y las fortalezas acompañadas de una constante preocupación por la capacitación. Así como hay oportunidades también se presentan amenazas.

#### **d) Grandes estrategias**

Permite plantearse la siguiente interrogante ¿Cómo voy a hacer para desarrollar esos qué?

Entre ellas, se menciona las siguientes:

##### **✓ Estrategia de estabilidad**

Ausencia de cambios significativos (servir a los mismos clientes u ofrecerles el mismo producto, mantener la posición en el mercado).



Se busca la estabilidad cuando el desempeño de la compañía es satisfactorio, el entorno parece estable y sin cambios, la empresa no tiene fortalezas valiosas o grandes debilidades.

##### **✓ Estrategias de crecimiento**

Incrementar el nivel de operaciones de la empresa, generalmente incluye la expansión y la diversificación. La estrategia de expansión implica mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa, ya sea con los productos tradicionales, mercados tradicionales o ambos. La diversificación, por el contrario, supone una cierta ruptura

con la situación actual, desarrollándose la empresa a partir de mercados y productos nuevos.

**Tabla 2**  
**ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

	TRADICIONALES	NUEVOS
TRADICIONALES	EXPANSIÓN	
NUEVOS		DIVERSIFICACION

Fuente: France Antonio (2006), estrategia y planes para la empresa: con el cuarto de mando integral.

**Las principales estrategias de expansión son las siguientes:**

- **Penetración en el mercado** (crecimiento de las ventas): Esta estrategia es más fácil de desarrollar cuando el mercado está en fase de crecimiento y presenta dificultades importantes en sectores maduros y en declive.
- **Desarrollo de productos** (innovaciones)
- **Desarrollo de mercados** (nuevos mercados).

**La estrategia de diversificación** se produce cuando la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes.

**Algunas de las razones por las cuales las empresas diversifican sus actividades son:**

- Reducción del riesgo global
- Saturación del mercado tradicional
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros
- Mejorar la imagen ante la sociedad.

Los métodos externos de crecimiento son: compra, fusión, franquicia. Con estos métodos se puede ir por una de las vías de crecimiento.

#### ✓ Estrategias de Defensa

Reducir tamaño o diversidad de una de las operaciones de la empresa. Al momento de aplicar las estrategias al CCB, debemos considerar cuál de ellas se adapta mejor a su realidad, para realizar un proceso mucho más eficaz.

#### d). Oír la voz del cliente

Hoy ya no basta con satisfacer al cliente es necesario deleitarlo. Para lograrlo hay que escuchar sus opiniones y traducirlas en acciones concretas. Escuchar al cliente y actuar para satisfacerlo está adquiriendo cada vez más importancia en el mundo de los negocios, en consecuencia, a su aplicación en el Centro Comercial.

#### **Oír la voz del cliente implica realizar las siguientes preguntas:**

- ¿Qué estoy haciendo en este momento por mi cliente?
- ¿Qué se puede hacer? Una vez que se respondan la pregunta anterior averigüen qué se puede hacer además de lo que se está haciendo por el cliente. ¿Será que eso es lo que el cliente necesita? La búsqueda de respuestas requiere permanente diálogo con el cliente.
- Definir cuáles son las áreas sensibles de mi relación con el cliente. Si las tenemos claras sabremos a cuáles dedicar esfuerzos y recursos. Sabremos también que si no las manejamos se va a deteriorar

relación con nuestros clientes. Las áreas sensibles son las que afectan directamente al cliente.

**Una estrategia vencedora:** ¿Por qué deleitar al cliente? Porque es necesario ir más allá de su satisfacción. Las investigaciones demuestran que incluso los clientes satisfechos pueden abandonar su producto o servicio. Entonces, hay que ir más allá de su satisfacción, en dirección a lo que la gente llama encanto.

Escuchar la opinión de los clientes significa dos cosas: la primera es escucharlo en el sentido literal de la palabra; la segunda, más importante, es actuar después de escucharlo. Yo acostumbro hacer una distinción entre la empresa consagrada al cliente y la empresa enfocada al cliente. Reconozco que hoy en día muchas organizaciones están dirigiendo su mirada hacia los clientes, realizando investigaciones, organizando focus groups, etc. pero muchas de ellas no actúan. No desean que la opinión de los clientes oriente las decisiones que toman en sus negocios.

Oír la voz del cliente es vital. Muchas veces se cree que se conocen las demandas de los clientes y se actúa sobre la base de suposiciones que pueden resultar muy alejadas de la realidad.

Primero debe conceptualizarse como una filosofía y cultura organizacional, más que como un conjunto de herramientas y técnicas. Por ejemplo, las organizaciones que verdaderamente prestan un servicio de calidad al cliente, conocen y analizan cada interacción clave que ellos tienen con los clientes. Estas interacciones son llamadas: Momentos de Verdad y permiten descubrir cómo es que les gustaría a los clientes que fueran esas interacciones. Identificar y mapear los Momentos de Verdad a medida que son experimentados por los clientes, va a permitir mirar a través de los ojos de ellos y ver el negocio desde su punto de vista. De esta forma se diseña la estrategia de servicio al cliente.

La gestión de la voz del cliente permite establecer si verdaderamente se cumple con lo prometido, se ajusta a estándares. ¿ Se da al cliente lo que quiere?, se responden las quejas?, se retienen los clientes?, se superar a la competencia?, se crea un beneficio único? En las organizaciones competitivas quién o quiénes son los que contestan las preguntas anteriores, o ser acaso que suponen las respuestas.

Para gestionar la voz del cliente hay que conocer a los clientes y convertirlos en socios de negocio y así mejorar la coordinación interna, reducir los procesos ineficientes y, en definitiva, aumentar la rentabilidad y la fidelización de los clientes. Para este fin podemos hacer uso de las encuestas o del buzón de sugerencias, en ellos los clientes manifiestan sus opiniones del producto y/o del servicio.

#### **f) Análisis de la situación (FODA)**

No hay que olvidarnos del entorno. Para planear hay que explorar el entorno tanto interno como externo. Esto se hace a través de un análisis de la situación. Como personas y como organizaciones tenemos unos aspectos que son internos y otros externos. Las cosas que son internas yo las puedo modificar y se identifican como fortalezas y debilidades. Las oportunidades están ahí, hay que buscarlas haciendo uso de programas de capacitación. Aún analizando el comportamiento de la competencia.

Frente a las oportunidades tenemos que ser conscientes de que, si no tenemos la previsión de aprovecharlas, vendrán otros y ocuparán el lugar que podría ser para uno.

Frente a las amenazas tenemos que estar alertas y actuar previsivamente porque con ignorancias no vamos a escapar de sus efectos



**Figura 2.0.**  
**Análisis FODA**



Fuente: France Antonio (2006), estrategia y planes para la empresa: con el cuarto de mando integral.

**SULSER, Rosario y Pedroza, José - Escanden This One Primera edición Mayo (2004: 23) mencionan que:**

“El análisis situacional es un elemento fundamental de proceso de planeación estratégica (planeación a largo plazo) de la compañía, que junto con la misión, los objetivos, las estrategias y las tácticas permiten que la alta dirección defina el estilo de la organización en el largo plazo.”

**Wheelen, Thomas y Hunger, J. David. Administración Estratégica Y Política de Negocios 10 edición. Pearson Educación,( 2007 - 405 página ) nos dice:**

“El análisis FODA puede ser útil para obtener un enfoque más amplio de la estrategia a través de la fórmula:

$$AE = O / (F - D)$$

Es decir, **Alternativa Estratégica** es igual a **Oportunidad** dividida entre **Fortalezas** menos **Debilidades**. Esto refleja un asunto importante que enfrentan los administradores estratégicos: ¿se debe invertir más en las fortalezas para hacerlas aún más fuertes (una competencia distintiva) o se debe invertir en las debilidades para hacerlas por lo menos competitivas?”. Fundamentalmente en esta primera parte hemos hecho énfasis en por qué partir del análisis de la situación. Porque no podemos hacer planeación en el aire. Es necesario tener visiones con amplias

perspectivas en el tiempo y en el espacio. Pero tenemos que pasar a instrumentarlas. Si nos quedamos en visión pasaríamos a ser solo unos soñadores más.

#### **g) Referenciación Competitiva (BENCHMARKING)**

También tenemos que averiguar cómo las otras personas y empresas están haciendo cosas iguales a las que nosotros hacemos. Dentro de las terminologías actuales de la gerencia a esto se le está llamando con el nombre de referenciación competitiva, que es una traducción de "benchmarking".

#### **El benchmarking implica:**

- Definir con quiénes podemos y debemos compararnos (Empresa Líder)
- Cuáles son las brechas con respecto a los líderes. Si miráramos en cada Servicio de Extensión por Comité Departamental podríamos encontrar grupos o personas que hacen con más efectividad sus trabajos.
- Entonces lo que hay que hacer es averiguar cómo lo están logrando, y hacer modificaciones en nuestro trabajo para suplir esa debilidad.
- Actividad general y permanente: Averiguar cómo convierto el conocimiento en una actividad permanente del día a día.

#### **g) Políticas corporativas**

**Según Fernández Romero, Andrés Dirección y Planificación: Estrategias en las empresas y organizaciones (2004: 240) Editorial: Diaz de Santos**

"Las políticas son criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados

positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad)".

Las políticas pueden ser generales de empresa, o específicas: por función (financiera, comercial, operaciones), por área geográfica o área temática (subcontratación, formación) por unidad de gestión."

**Según FRANCÉS, Antonio :** Consultor de Empresas y profesor asociado de la Facultad de Económicas de la Universidad de Alicante. - Estrategia y Planes para la empresa. Pearson Educación, 01/01/2006 - 507 páginas

"Las políticas son las reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir. Puede ser de gran importancia en empresas del Estado y en empresas familiares sujetas a las directrices o preferencias de actores externos. Las políticas definen cuales son las acciones preferibles o aceptables, entre las opciones posibles, para el logro de los objetivos.

Asimismo, nos llevan a desechar algunas opciones que no se consideran aceptables en función de los valores o fines de la corporación, o en función de otros objetivos de mayor jerarquía.

Las políticas pueden derivarse de los valores, de los fines o de objetivos corporativos.

### **Ejemplos:**

- Política de mercadeo (marketing): publicidad veraz.
- Política de recursos humanos: promoción interna; no discriminación.
- Política de suministros: preferir proveedores nacionales.
- Política financiera: uso preferente de recursos internos."

## h) Gerencia del día a día

Forma parte del aspecto instrumental. Son las herramientas y métodos centrados en los procesos y aplicados al trabajo diario. "La Gerencia del Día a Día es el componente del Sistema de Gestión Integral que hace referencia a la gestión de los procesos de la Organización.

Comprende las siguientes iniciativas.

- **Mejores Prácticas:** Hace referencia a la flexibilización de los cargos, la implantación de los procesos y la adecuación de la estructura de la Empresa, para pasar del trabajo por funciones a la organización por procesos y la gestión de los mismos.
- **Sistema de Control Interno:** Proporciona una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación, a través de herramientas orientadas hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** Proporciona herramientas de gestión que permiten dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción en la prestación del servicio
- **Tecnologías de Información:** Apunta a la automatización de las tareas de los procesos financieros, de gestión humana, servicios internos y los diferentes mantenimientos que se ejecutan en la Empresa".

## Transformación cultural

No basta con tener claros los aspectos conceptuales e instrumentales. Se requiere que tales aspectos estén orientados hacia una transformación de la cultura, la cual puede operar positivamente si nos ayuda a conseguir los

objetivos propuestos. Pero también puede hacerlo en forma negativa, cuando nos dice que hay ciertas cosas que no podemos hacer.

Aplicar los elementos del Direccionamiento Estratégico, antes desarrollados; contribuirá al progreso, el mejoramiento, la seguridad social de los socios y de todos aquellos que están, directa o indirectamente relacionados con el Centro Comercial Bellavista, permitiendo alcanzar las metas y objetivos establecidos.

## **2.3. Centro Comercial Bellavista**

### **a. Historia**

Se Inaugura el 12 de diciembre de 1999, con el aporte económico de los asociados. La CCB se encuentra en la intersección de las Avenidas Venezuela y Elmer Faucett, antes de esta fecha estaban ubicados frente a este nuevo local de donde fueron desalojados.

El centro comercial cuenta con 262 puestos como: Carnes, Pollos, Pescados, Ropas, Internet, Joyas, Peluches, Comidas, Librerías, Cosmetología, Cortinas, Zapatos, Renovadoras de calzado, verduras, frutas, abarrotes, etc. una entrada principal, cuatro entradas auxiliares, un parqueo y un auditorio.

#### **VISIÓN:**

Llegar a ser en el 2015 un supermercado reconocido en el medio departamental.

#### **MISIÓN:**

Brindar una buena atención y productos de primera calidad a los clientes.

#### **VALORES CORPORATIVOS**

- ✓ Puntualidad.
- ✓ Eficacia en el servicio al cliente.
- ✓ Diversificación de productos y servicios a brindar.

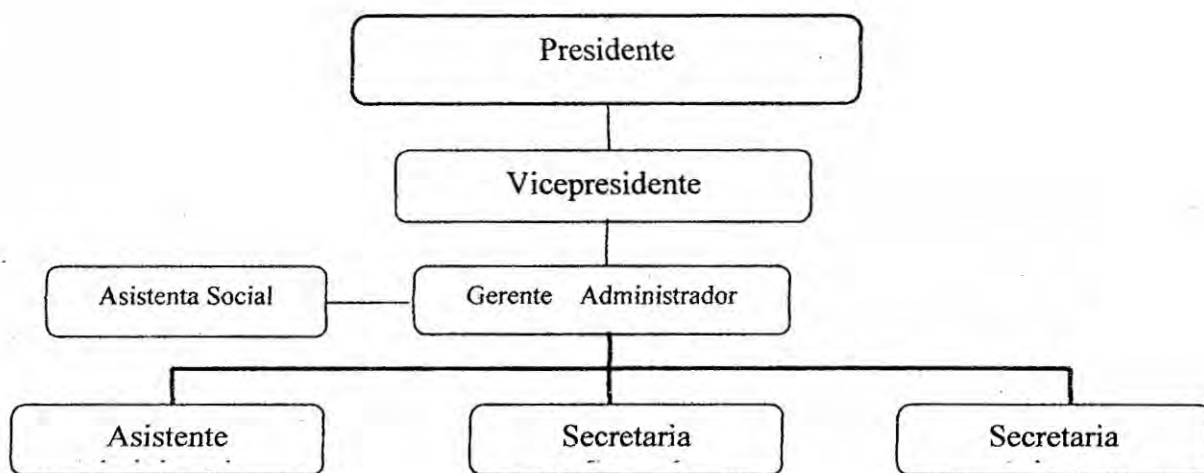
- ✓ Optimización de la distribución de secciones para una adecuada circulación de los clientes.

### OBJETIVOS

- ✓ En 5 años llegar a tener 4 pisos para una mayor atracción para los clientes.
- ✓ Reemplazar las puertas deslizables por puertas de vidrio
- ✓ Crear en el segundo piso juegos de diversiones.
- ✓ En el cuarto piso hacer una playa de estacionamiento.
- ✓ Colocar en el tercer piso una sala de cines y una cafetería con vista al panorama.

### ORGANIGRAMA.

Figura N° 3



Fuente: Centro Comercial Bellavista

**III.**  
**VARIABLES E HIPÓTESIS**

### **3.1. Definición de las variables**

La tesis se centra en la causalidad entre las variables, para lograr una teoría bien estructurada que establezca la manera y el grado en que la resistencia al cambio y las capacidades gerenciales de directivos y comerciantes vienen afectando el desarrollo del CCB.

Se parte del supuesto que las capacidades gerenciales de información, visión estratégica, orientación al resultado, negociación, trabajo en equipo y el liderazgo que poseen los directivos y comerciantes del CCB no son las más adecuadas, y que otras empresas emplean herramientas modernas de gestión y de marketing, que tienen personas altamente capacitadas y un respaldo económico, así como aplicación de acciones estratégicas, inversiones financieras que les vienen abonado rendimientos sumamente superiores a los obtenidos por el CCB, a la vez la falta de estos conocimientos y la aplicación estratégica de los mismos a su vez brindan inseguridad que se traduce en una mayor resistencia al cambio individual y a nivel de organización.

Dentro de esta misma lógica tenemos que los bajos niveles en las capacidades gerenciales que venimos detectando en los dirigentes - comerciantes los limitan a seguir haciendo lo mismo, es decir empleando las mismas estrategias que en algún momento y sin los competidores actuales les trajo buenos resultados, instalándose en algunos de ellos una mayor resistencia al cambio individual como personas, comerciantes, padres de familia, porque en la medida que se adapten y manejen el cambio el desarrollo se hará más integral.



### 3.2. Operacionalización de las variables

Tabla 3.0.

Variables	Dimensiones	Indicadores
<p><u>Variables independientes</u></p> <p><b>X1: Direccionamiento Estratégico</b></p>	<p><b>X1.1. Plan Estratégico</b></p> <p><b>X1 .2. Grandes Estrategias</b></p> <p><b>X1.3. Realidad organizacional</b></p> <p><b>X1.4. Resistencia al cambio</b></p> <p><b>X1.5. Cultura Organizacional. (Valores Corporativos)</b></p>	<p>X1.1.1 Misión X1.1.2 Visión</p> <p>X1.2.1Estrategias de Estabilidad X1.2.2Estrategias de crecimiento X1.2.3.Estrategias de Expansión X1.2.4.Estrategia de Defensa.</p> <p>X1.3.1. Oír la voz del Cliente X1.3.2.Análisis situacional ( FODA). X1.3.3. Benchmarking X1.3.4.Políticas corporativas</p> <p>X1.4.1 Afectiva X1.4.2.Cognitiva X.1.4.3Conductual</p> <p>X.1.5.1El deseo o la voluntad X.1.5.2.La estrategia de mantener al cliente x.1.5.3. El compromiso</p>
<p><u>Variable dependiente</u></p> <p><b>Y1:Capacidades gerenciales</b></p>	<p><b>Y1.1 .Gerencia del día a día</b></p>	<p>Y1.1.1Esquema Gerencial Básico Y1.1.2Solución de problemas Y1.1.3Estandarización Y1.1.4Análisis de procesos Y1.1.5Servicios</p>

### **3.3. HIPOTESIS GENERAL**

**Ho Hipótesis general**

**“ Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto entonces , no influye de manera positiva en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista, Región Callao”.**

**H1“ Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto entonces , influye de manera positiva en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista, Región Callao”.**

#### **3.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

**Ho “Si se aplica el modelo de la estrategia corporativa no influye directamente en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes”.**

**H1 “Si se aplica el modelo de la estrategia corporativa influye directamente en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes”.**

**Ho “Si se aplican los componentes de la resistencia al cambio entonces no influye directamente en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes”.**

**H2 “Si se aplican los componentes de la resistencia al cambio entonces influye directamente en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes”.**

**Ho Si se aplica la Cultura organizacional no influye directamente en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.**

**H3 Si se aplica la Cultura organizacional influye directamente en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.**

**IV**  
**METODOLOGIA**

#### 4.1. Tipo de investigación

El método a considerar es el descriptivo y correlacional, porque se está planteando un método cualitativo que va a servir para aplicar a las variables de estudio.

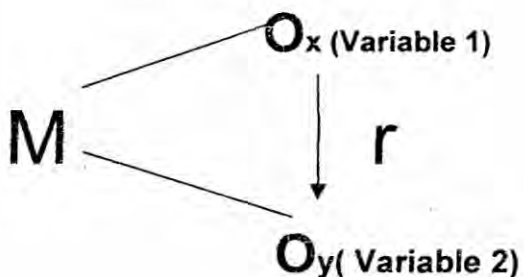
**Descriptivo**, por que busca especificar propiedades, problemas, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice.

**Correlacional**, porque busca conocer la relación o grado de asociación que exista entre la variable independiente y la dependiente.

#### 4.2. Diseño de investigación

**Aplicada** por que va a producir cambios en un determinado sector de la realidad o que servirá para modificar el problema donde sucede la investigación

**Transeccional** Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad en un momento determinado de tiempo.



#### 4.3. Población y muestra.

##### 4.3.1. Población

La población está constituida por un total de 268 personas , entre ellos 1 presidente, 1 vicepresidente, 1gerente general, 1 secretaria de asistencia social, 1 secretaria de economía, 1 secretaria de tesorería y 262 comerciantes (socios) de todas de las secciones.

#### 4.3.2. Muestra

Es una muestra probabilística entre directivos y comerciantes de todas las secciones, para determinar la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + p * q * Z^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 268}{0.05^2 * 267 + 0.5 * 0.5 * 1.96^2} = 158$$

**n= Tamaño de la muestra**

**N= Tamaño de la población**

**Z<sup>2</sup>= Nivel de confianza**

**e<sup>2</sup>= Margen de error**

**p= Posibilidad de que ciertas características que están presentes en la población.**

**q= Posibilidad de que ciertas características que no están presentes en la población.**

**Aplicando la fórmula, se obtuvo el tamaño siguiente de la muestra:**

**n= 158 personas**

**Error máximo aceptable = 5%**

**Nivel de confianza = 95%**

#### 4.3.3. Delimitación de la investigación

- **Delimitación espacial**

Centro Comercial Bellavista ubicado entre Av. Faucett y Av. Venezuela

- **Delimitación temporal**

La investigación abarca de Enero a Diciembre del 2012

- **Delimitación social**

Se tomará en cuenta la opinión de Directivos y Comerciantes del Centro Comercial Bellavista y otros expertos.

- **Delimitación Conceptual.**

- **Resistencia al cambio**

La poca participación y de compromiso de los Comerciantes del Centro Comercial Bellavista con los cambios propuestos por los Directivos.

- **Capacidades gerenciales**

Las capacidades gerenciales consisten en los conocimientos, habilidades o actitudes que de manera general y por el nivel de responsabilidad, que tienen los Directivos y Comerciantes del Centro Comercial Bellavista para el desempeño de sus funciones.

#### **4.3.4 Limitaciones y viabilidad**

- **Limitaciones**

Las Limitaciones, aunque aún no se han establecido se prevé que podría estar relacionada con el tiempo, tanto en lo personal debido a la labor de docencia que ejerzo y la disponibilidad de los comerciantes puesto que la recolección de datos se hizo en plena realización de sus actividades.

- **Viabilidad**

Se cuenta con autorización del Centro Comercial Bellavista (CCB), a través de sus principales directivos para la ejecución del estudio, la colaboración de sus comerciantes previniéndose los recursos de asesoría especializada y metodológica para la realización de la investigación.

#### 4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Encuestas- Escalograma de Likert.

##### Ficha técnica 1

<b>Nombre</b>	Escala de capacidades gerenciales.
<b>Autor</b>	Luis Alberto Chunga Olivares
<b>Año</b>	2012
<b>Procedencia</b>	Callao, Perú.
<b>Bases teóricas</b>	Teoría de las Capacidades Gerenciales según Centro de Evaluación Para la Educación Superior (2006)
<b>Versiones</b>	Primera
<b>Sujetos de aplicación</b>	Directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista.
<b>Tipo de administración</b>	Individual y colectiva.
<b>Edad de aplicación</b>	A partir de 18 años
<b>Duración</b>	Aproximadamente 10 minutos
<b>Normas de puntuación</b>	Específica, puntaje global estimada mínima 26 y máxima de 130, por dimensiones información, visión estratégica, trabajo en equipo, liderazgo, orientación al resultado, negociación y análisis de la competencia, items positivos con 5 alternativas de respuestas (1 a 5).
<b>Significación</b>	Exploración, medición y determinación de las capacidades gerenciales
<b>Campo de aplicación</b>	Diagnóstico y desarrollo personal laboral.
<b>Validez Opinión de expertos</b>	En proceso
<b>Confiabilidad</b>	En proceso.
<b>Procedimiento de aplicación</b>	Previamente se coordinará con los directivos y comerciantes la fecha y hora en que se aplicará la encuesta, asumiendo ambos el compromiso para tal efecto. En la fecha prevista se procederá a dar las instrucciones, señalar el tiempo de duración, distribuir la encuesta, recoger las mismas, verificar que estén completas las respuestas a todos los items, agradeciendo a los directivos por el apoyo brindado.
<b>Normas interpretativas</b>	<b>Calificación:</b> acorde a la tabla 4.1, se califican cada uno de los cuestionarios aplicados, sumando y colocando el puntaje para cada capacidad gerencial. <b>Interpretación:</b> se obtienen los valores de capacidades gerenciales, otorgándole a los directivos las categorías siguientes: niveles muy bajos, bajos, promedio, altos y muy altos. Quedando el instrumento listo para la evaluación, mediante la tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis.

**Tabla 4.1.**  
**Frecuencia de las capacidades gerenciales**

<b>Intervalos</b>	<b>Categorías</b>
1 - 1.99	Nunca
2 - 2.99	Casi nunca
3 - 3.99	A veces
4 - 4.99	Casi siempre
5	Siempre



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
SECCIÓN DE POST GRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO  
Escala de capacidades gerenciales , directivos y  
comerciantes del Centro Comercial Bellavista**

Género: M  F  Cargo N°\_\_

Nivel Educativo: N°..... Cargo: Gerente 1 -- Dirigente 2 -- Comerciante 3.

Primaria 1- Secundaria 2- Técnica 3 – Superior 4.

El cuestionario es anónimo. Cada proposición mide la frecuencia las capacidades gerenciales que poseen los administradores. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mayor refleje su punto de vista al respecto, conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Colocar una (X) teniendo en cuenta lo siguiente:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

N°	PLAN ESTRATEGICO	1	2	3	4	5
1	Conoce y aplica Ud. la Misión dentro de su organización					
2	Se ha planteado la Visión en su organización por parte del Gerente o Dirigente					
	<b>GRANDES ESTRATEGIAS</b>					
3	Le agrada de tener siempre los mismos clientes, eso le da seguridad. (Estabilidad)					
4	Piensa que su negocio debe expandirse y diversificar sus productos (Crecimiento)					
5	Pensó en reducir las ventas o tal vez el espacio que le toca trabajar. (Defensa).					
	<b>REALIDAD ORGANIZACIONAL</b>					
6	Se ha preocupado por tener conocimiento de la opinión de los clientes					
7	Tiene el conocimiento o aplica el FODA para el desarrollo de sus negocios.					
8	Han hecho una comparación de su mercado con otro mercado Líder					
9	Conoce y aplican las políticas corporativas en el desarrollo de sus funciones.					

COMPONENTES DE LA RESISTENCIA LA CAMBIO						
10	Se enfada o se siente mortificado cuando le hablan del cambio.(Afectivo)					



11	Piensa que el cambio puede ser beneficioso ( Cognitivo)						
12	Convince a otros para que no se implante el cambio ( Conductual )						
<b>VALORES CORPORATIVOS</b>							
13	Tiene Ud. el deseo de servir bien a sus clientes						
14	Aplica alguna estrategia para hacer que el cliente recuerde por algo su negocio						
15	Asume un compromiso con sus clientes respecto al producto o servicio.						
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>							
16	Los directivos y gerencia le han comentado que significa direccionamiento estratégico.						
<b>CAPACIDADES GERENCIALES</b>							
17	Los directivos y gerencia han demostrado que poseen capacidades gerenciales						
18	Cree Ud. que el actual gerente cubre las expectativas o exigencias del cargo						
19	El gerente está en la capacidad de solucionar problemas dentro del mercado						
20	Cree Ud. que el gerente actuó con total imparcialidad al momento de realizar la distribución de puestos en el mercado.						
21	El gerente ha realizado cambios en los procesos internos del mercado con el fin de mejorar los servicios.						
22	El gerente los orientó a Uds. para diversificar los productos o servicios que actualmente desarrollan para beneficios de los clientes.						

#### **4.5 Procedimiento de recolección de datos**

##### **4.5.1. Análisis cualitativo**

Se efectuará la recolección de datos mediante guía de encuestas, documentos y guía de observación, extrayendo el significado que contienen los comportamientos dentro del contexto en que se exhiben para el posterior análisis de cada unos de ellos.

#### **4.6 Procesamiento estadístico y análisis de datos**

##### **4.6.1. Análisis cuantitativo**

Una vez calificada las escalas se procede a la tabulación de los datos y a la obtención de los estadísticos descriptivos siguientes: mediana y moda,

por ser estas variables que utilizan una escala de tipo ordinal, así como también la correlación de Spearman para contrastación de hipótesis. Para la confiabilidad de las escalas se obtendrá mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach.

**Tabla 4**  
**MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL, VARIABILIDAD Y NO PARAMÉTRICA.**

<b>No Paramétrica</b>	<b>COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH</b>	$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$
---------------------------	--	--

**V**  
**RESULTADOS**

RESULTADOS DE CORRELACIONES

TABLANº 5

CUADRO GENERAL DE CORRELACIONES

<b>V VARIABLES DE TIPO ORDINAL</b>		Plan Estratégi co	Grandes Estrategia s	Realida d Organiz acional	Resiste n cia al cambio	Cultura organiza cional
<b>Plan Estratégico</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	1	,859**	,978**	0,785**	,887**
	<b>— Sig. (bilateral)</b>		,000	,000	,000	,000
	<b>N</b>	158	158	158	158	158
<b>Grandes Estrategias</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	,859**	1	,835**	,988**	,774**
	<b>— Sig. (bilateral)</b>	,000		,000	,000	,000
	<b>N</b>	158	158	158	158	158
<b>Realidad Organizacional</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	,978**	,835**	1	,878**	,825**
	<b>— Sig. (bilateral)</b>	,000	,000		,000	,000
	<b>N</b>	158	158	158	158	158
<b>Resistencia al cambio</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	,785**	,988**	,878**	1	,720**
	<b>— Sig. (bilateral)</b>	,000	,000	,000		,000
	<b>N</b>	158	158	158	158	158
<b>Cultura Organizacional</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	,887**	,774**	,825**	,720**	1
	<b>— N</b>	,000	,000	,000	,000	
	<b>N</b>	158	158	158	158	158

En esta tabla se observa que hay correlaciones entre el plan estratégico y las grandes estrategias, así como la realidad organizacional los componentes de la resistencia al cambio, así como los valores corporativos se ha aplicado la correlación de Spearman porque su escala es de tipo ordinal.

**VI**  
**DISCUSION DE LOS RESULTADOS**

## 6.1. CONTRASTACION DE HIPOTESIS CON LOS RESULTADOS

TABLA N° 6  
HIPÓTESIS GENERAL  
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO – CAPACIDADES GERENCIALES

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
<b>Intervalo por intervalo</b>	<b>R de Pearson</b>	<b>,732</b>	<b>,053</b>	<b>6,235</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>
<b>Ordinal por ordinal</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>,832</b>	<b>,144</b>	<b>5,442</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>
<b>N de casos válidos</b>		<b>158</b>			

También observamos que entre estas **dos variables ordinales** también existe una **asociación positiva** tal como se muestra en el nivel de significancia que se observa que el valor **0%<5%**, por la tanto hay asociación entre estas dos variables.

TABLA N° 7  
HIPOTESIS ESPECIFICA N° 1  
ESTRATEGIA CORPORATIVA-CAPACIDADES GERENCIALES

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
<b>Ordinal por ordinal</b>	<b>Gamma</b>	<b>1,000</b>	<b>,000</b>	<b>27,236</b>	<b>,000</b>
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>,842</b>	<b>,006</b>	<b>44,345</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>
<b>Intervalo por intervalo</b>	<b>R de Pearson</b>	<b>,875</b>	<b>,005</b>	<b>32,326</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>
<b>N de casos válidos</b>		<b>158</b>			

En este cuadro observamos que hay correlación entre estas dos variables, es decir si están **asociadas positivamente**. El nivel de la significancia **0<5%** entonces la estrategia corporativa y las capacidades gerenciales si están asociadas

**TABLA N° 8  
HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2**

**RESISTENCIA AL CAMBIO- CAPACIDADES GERENCIALES**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
<b>Ordinal por ordinal</b>	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>0,986</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>	<b>34,426</b>	<b>0,000</b>
<b>Intervalo por intervalo</b>	<b>R de Pearson</b>	<b>1,000</b>	<b>,000</b>	<b>6,446E6</b>	<b>,000<sup>c</sup></b>
<b>N de casos válidos</b>		<b>158</b>			

Se observa que también hay **asociación entre estas dos variables** dado que el valor de significancia  $0 < 5\%$  por lo tanto hay asociación entre la resistencia al cambio y las capacidades gerenciales

**TABLA N° 9  
HIPOTESIS ESPECIFICA N° 3**

**CULTURA ORGANIZACIONAL-CAPACIDADES GERENCIALES**

		Valor	Error típ. asint. <sup>a</sup>	T aproximada <sup>b</sup>	Sig. aproximada
<b>Ordinal por ordinal</b>	<b>Gamma</b>	<b>,643</b>	<b>,138</b>	<b>3,222</b>	<b>,000</b>
	<b>Correlación de Spearman</b>	<b>,732</b>	<b>,138</b>	<b>3,465</b>	<b>,002</b>
<b>Intervalo por intervalo</b>	<b>R de Pearson</b>	<b>,660</b>	<b>,093</b>	<b>4,390</b>	<b>,000</b>
<b>N de casos válidos</b>		<b>158</b>			

También hay **asociación entre la cultura organizacional y las capacidades gerenciales** debido a que el valor de significancia es  $0 < 5\%$

## 6.2 Análisis de la capacidades gerenciales.

**TABLA N° 10**

EL GERENTE HA REALIZADO CAMBIOS EN LOS PROCESOS INTERNOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	82	51,9	51,9	51,9
casi nunca	39	24,7	24,7	76,6
Válidos a veces	18	11,4	11,4	88,0
casi siempre	19	12,0	12,0	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración : El suscrito

El 88% de los encuestados opinan que el gerente no ha realizado cambios significativos en los procesos internos.

**TABLA N° 11**

EL GERENTE LOS ORIENTA PARA DIVERSIFICAR SUS PRODUCTOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	92	58,2	58,2	58,2
casi nunca	45	28,5	28,5	86,7
Válidos a veces	12	7,6	7,6	94,3
casi siempre	9	5,7	5,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración : El suscrito

El 94.3% de los encuestados opinan que el gerente no los oriente en su diversificación de sus productos o servicios.



**TABLA N° 12**

EL GERENTE ACTÚA CON IMPARCIALIDAD

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	95	60,1	60,1	60,1
casi nunca	46	29,1	29,1	89,2
a veces	5	3,2	3,2	92,4
Válidos casi siempre	6	3,8	3,8	96,2
siempre	6	3,8	3,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración : El suscrito

El 92.4% opinan que el gerente no actuó con imparcialidad en lo que respecta a las distribución y ubicación de puestos dentro del mercado.

**TABLA N°13**

CUBRE LAS EXPECTATIVAS O EXIGENCIAS DEL CARGO

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	80	50,6	50,6	50,6
casi nunca	50	31,6	31,6	82,3
a veces	20	12,7	12,7	94,9
Válidos casi siempre	4	2,5	2,5	97,5
siempre	4	2,5	2,5	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración : El suscrito

El 82.3% los encuestados opinan que el gerente no cubre las expectativas del cargo, es decir no cubre los requisitos que se deben demandar de un gerente.

TABLA N° 14

EL GERENTE ESTÁ EN LA CAPACIDAD DE SOLUCIONAR PROBLEMAS

Categorías	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	84	53,2	53,2	53,2
casi nunca	46	29,1	29,1	82,3
a veces	12	7,6	7,6	89,9
casi siempre	8	5,1	5,1	94,9
siempre	8	5,1	5,1	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial  
Elaboración : El suscrito

El 89.9% de los encuestados opinan que el gerente no es capaz de solucionar problemas internos

TABLA N° 15  
MUESTREO DE ALGUNAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO  
CONSIDERANDO LA MEDIANA Y LA MODA.

PREGUNTAS DE MUESTREO	CONOCE Y APLICA LA MISIÓN DE SU ORGANIZACIÓN	SE HA PLATEADO LA VISIÓN POR SU DIRIGENTE O GERENTE	APLICA EL FODA PARA EL DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS	HAN HECHO UNA COMPARACIÓN DE SU MERCADO CON UN MERCADO LÍDER	PIENSA QUE EL CAMBIO PUEDE SER BENEFICIOSO	TIENE UD. EL DESEO DE SERVIR BIEN A SUS CLIENTES	LOS DIRECTIVOS Y GERENCIA HAN DEMOSTRADO QUE POSEEN CAPACIDADES GERENCIALES
N Válidos	158	158	158	158	158	158	158
Perdido	0	0	0	0	0	0	0
Mediana	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Moda	2ª	2ª	1	1	1	2	1

Nunca 1-

Casi nunca 2-

A veces 3

Para tener una idea concreta con respecto a la encuesta, se ha realizado un muestreo de algunas preguntas para ver cuál es el comportamiento de los encuestados con respecto a sus resultados se ha tomado en cuenta a los estadígrafos tales como a la **mediana y la moda** para su interpretación.

A.- Puede apreciarse en la primera y segunda pregunta que aproximadamente el 50% de los encuestados respondió ,que “ **a veces** ” aplican la Misión y la Visión de la empresa y el otro 50% no la aplica o por desconocimiento y eso se puede apreciar en la moda ( 2 ) es el valor más frecuente o que más veces se repite.

B.- En la pregunta relacionada con el FODA, su mediana determina que un 74.1%, consideró que, “ **nunca**” aplican este concepto, suponiendo que es producto del desconocimiento del tema.

C.- Respecto a la pregunta relacionada con la aplicación del Benchmarking, un 66.6% de los encuestados, “ **nunca**” han comparado su empresa con una empresa Lider.

D.- De acuerdo al resultado de las encuestas, relacionado al cambio y sus beneficios, consideran que es mucho el riesgo y que no vislumbran que beneficios podrían obtener con este cambio, es por ello que se concentra las respuestas en “ **casi nunca**”.

E.- De idéntica forma al análisis anterior, los encuestados demuestran la misma actitud, cuando se le pregunta respecto al “**deseo de servir al cliente**”, se nota una mediana y una moda , que determina que “ **casi nunca**” ellos le dan la importancia en la atención del cliente nuevo, pues a los clientes antiguos se les trata casi con un afecto familiar.

F.- La pregunta relacionada con las **capacidades gerenciales** de sus directivos y gerente, los encuestados manifiestan que en muy breves momentos se han interesado en modificar las cosas, pero solo quedó en perspectiva y nunca hubo decisión para hacer algún cambio; es por ello que prevalece una mediana de “ **casi nunca**” y una moda de “ **nunca**”

Para ampliar los comentarios se ha preparado la sustentación independizada, por cada pregunta del muestreo, para así ampliar algunos de apreciaciones acompañado de sus respectivos gráficos.

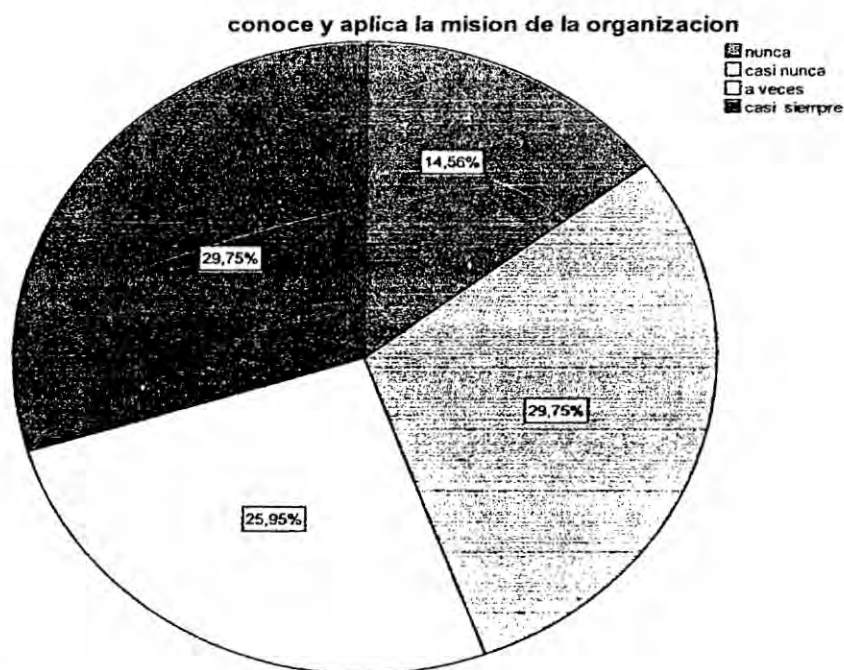
En forma más detallada se ha realizado, en forma individualizada el análisis de las preguntas a forma de muestro, considerando su tabla correspondiente, su fuente, la elaboración, gráfica correspondiente y los comentarios respectivos.

**TABLA N°16**  
**“CONOCE Y APLICA LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN”.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	23	14,6	14,6	14,6
casi nunca	47	29,7	29,7	44,3
a veces	41	25,9	25,9	70,3
casi siempre	47	29,7	29,7	100,0
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: encuesta en el centro comercial  
 Elaboración : el suscrito

**Figura N° 4**



Fuente: encuesta en el centro comercial  
 Elaboración : el suscrito

**COMENTARIO:**

En este cuadro ,se observa que el 44.3%% de los encuestados ,nunca o casi nunca aplica ,ni conoce la Misión, un 25.9% , a veces la aplica y casi siempre lo hace en un 29.7%. Por lo que se puede deducir que un gran porcentaje de comerciantes desconoce o no aplica la Misión. Esto es algo muy positivo, ante la posibilidad de reorientar la idea o replantear la Misión es más factible de realizarla

TABLA N° 17

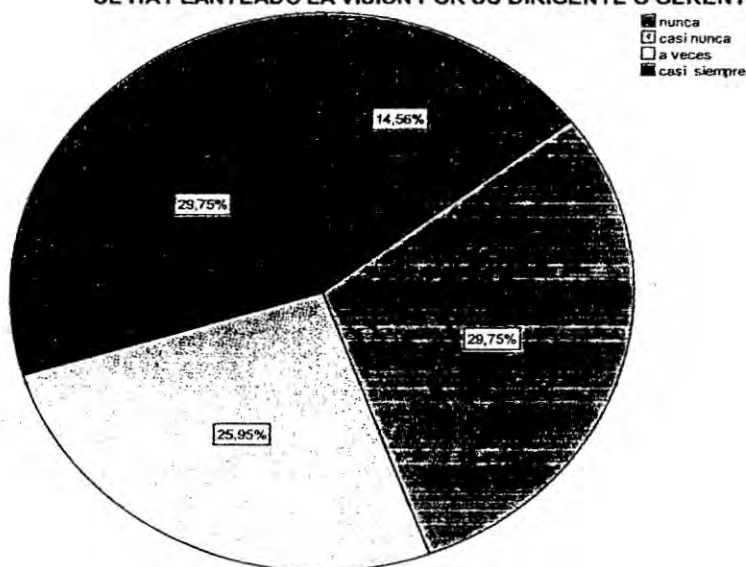
SE HA PLANTEADO LA VISIÓN POR SU DIRIGENTE O GERENTE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	23	14,6	14,6	14,6
casi nunca	47	29,7	29,7	44,3
a veces	41	25,9	25,9	70,3
Válidos casi siempre	47	29,7	29,7	100,0
Totales	158	100,0	100,0	

Fuente: encuesta en el centro comercial  
Elaboración : el suscrito

Figura N° 5

SE HA PLANTEADO LA VISION POR SU DIRIGENTE O GERENTE



Fuente: encuesta en el centro comercial  
Elaboración : el suscrito

**COMENTARIO:**

El Gerente y los Directivos de alguna manera han trabajado el asunto de la Visión en forma muy parcial y quienes tienen conocimiento muy limitado de la visión ascienden el 55.7% en cambio los que no la aplican llegan a un 44.3%

TABLA N° 18

APLICA EL FODA PARA EL DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS

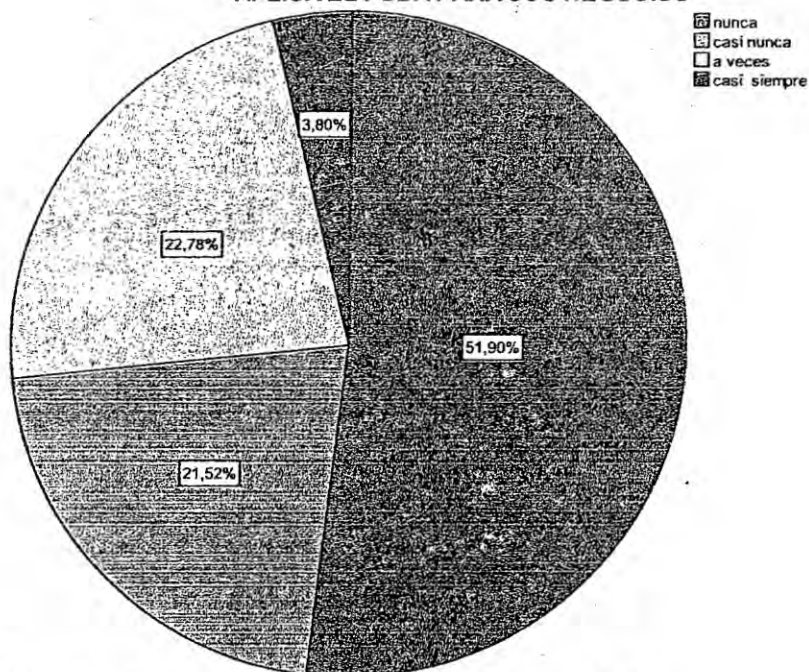
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	82	51,9	51,9	51,9
casi nunca	34	21,5	21,5	73,4
a veces	36	22,8	22,8	96,2
Válidos casi siempre	6	3,8	3,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Entrevista en el Centro comercial

Elaboración: El suscrito

Figura N° 6

APLICA EL FODA PARA SUS NEGOCIOS



Fuente: Entrevista en el Centro comercial

Elaboración: El suscrito

**Comentario:**

Si se observa la estadística, notaremos que de los 158 encuestados, 116 de ellos no tienen una idea muy clara respecto de los factores del análisis situacional, considerados como: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

El 73.4 % son los que desconocen estos factores y es muy representativo, que se tenga una exacta apreciación de sus negocios.

TABLA N° 19

HAN HECHO UNA COMPARACIÓN DE SU MERCADO CON UN MERCADO LÍDER

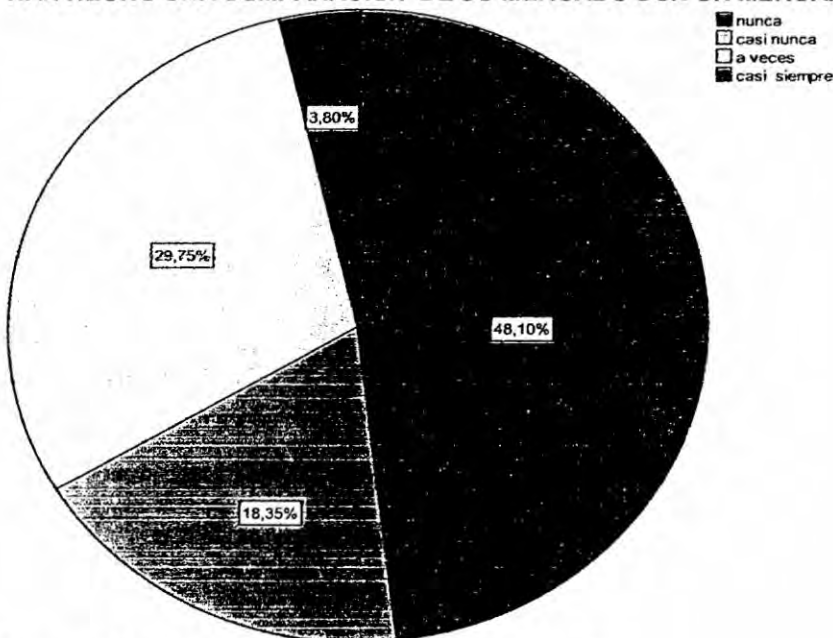
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nunca	76	48,1	48,1	48,1
casi nunca	29	18,4	18,4	66,5
a veces	47	29,7	29,7	96,2
casi siempre	6	3,8	3,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración: El suscrito

Figura N° 7

HAN HECHO UNA COMPARACION DE SU MERCADO CON UN MERCADO LIDER



Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración: El suscrito

COMENTARIO:

El 66.5%, representa a un grupo de comerciantes encuestados que nunca o casi nunca, tomarían la decisión de compararse con otro mercado, es decir medir sus fuerzas entre su mercado y una empresa Líder.

Las comparaciones muchas veces nos llevan a plantear nuevos retos que debemos dar para superar al contrincante.

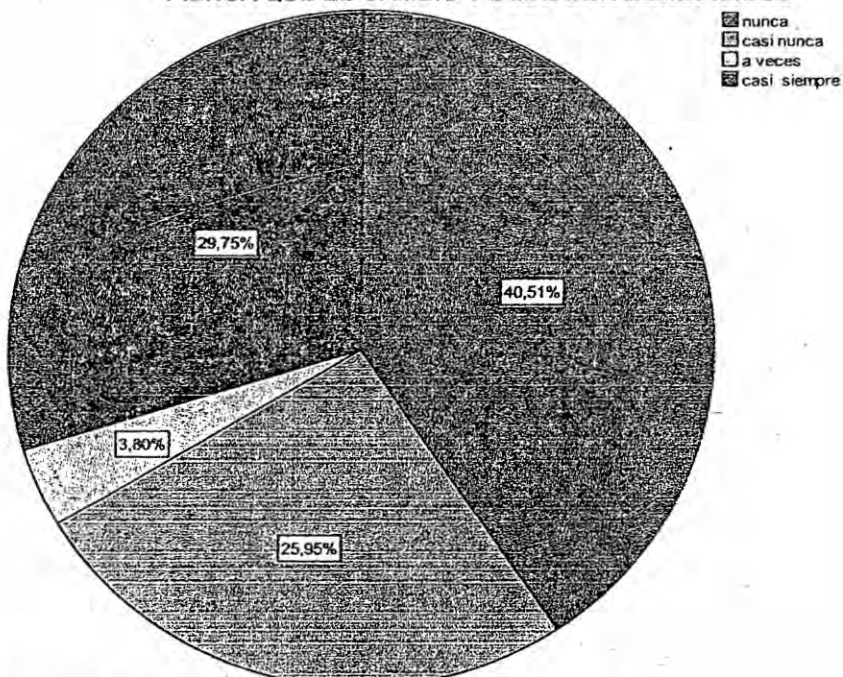
**TABLA N° 20**  
**PIENSA QUE EL CAMBIO PUEDE SER BENEFICIOSO**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje e válido	Porcentaje acumulado
nunca	64	40,5	40,5	40,5
casi nunca	41	25,9	25,9	66,5
a veces	6	3,8	3,8	70,3
Válidos casi siempre	47	29,7	29,7	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial  
Elaboración: El suscrito.

**Figura N° 8**

**PIENSA QUE EL CAMBIO PUEDE SER BENEFICIOSO**



Fuente: Encuesta en el centro comercial  
Elaboración: El suscrito.

**Comentario:**

Los encuestados, los que apuestan a que todo cambio trae consigo un gran beneficio, en este caso solo llega al 33,5 %, pero en su gran mayoría no cree en los grandes beneficios que se pueden lograr en el corto plazo o mediano plazo. Muchos por su desconocimiento actúan con temor a posibles cambios que se puedan aplicar



**TABLA N° 21**  
**TIENE UD. EL DESEO DE SERVIR BIEN A SUS CLIENTES.**

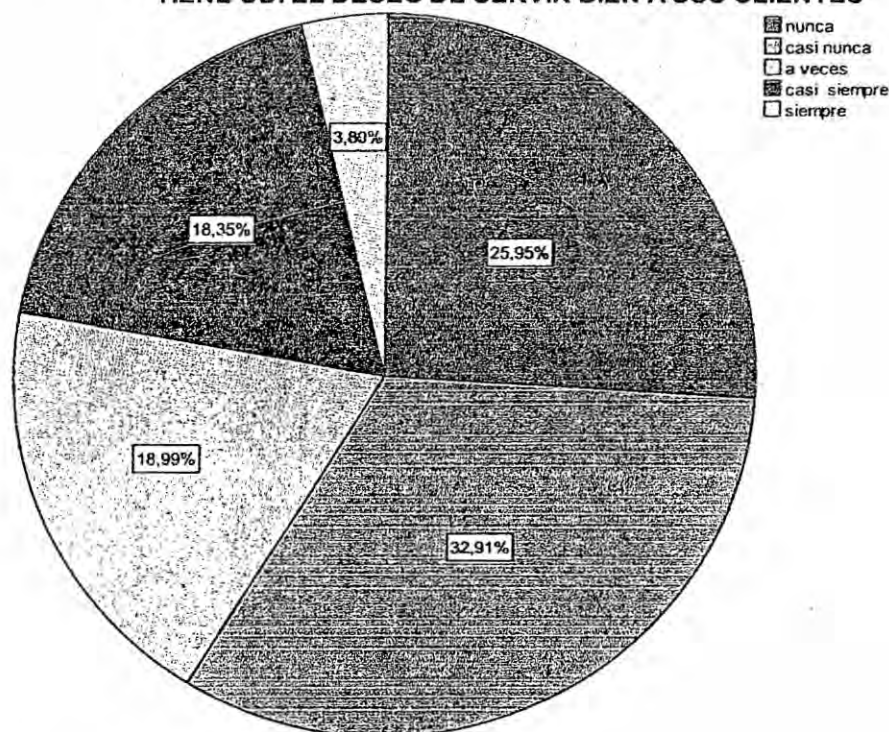
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
nunca	41	25,9	25,9	25,9
casi nunca	52	32,9	32,9	58,9
a veces	30	19,0	19,0	77,8
Válidos casi siempre	29	18,4	18,4	96,2
siempre	6	3,8	3,8	100,0
Total	158	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración : El suscrito

**Figura N° 9**

**TIENE UD. EL DESEO DE SERVIR BIEN A SUS CLIENTES**



Fuente: Encuesta en el centro comercial

Elaboración : El suscrito

**Comentario:**

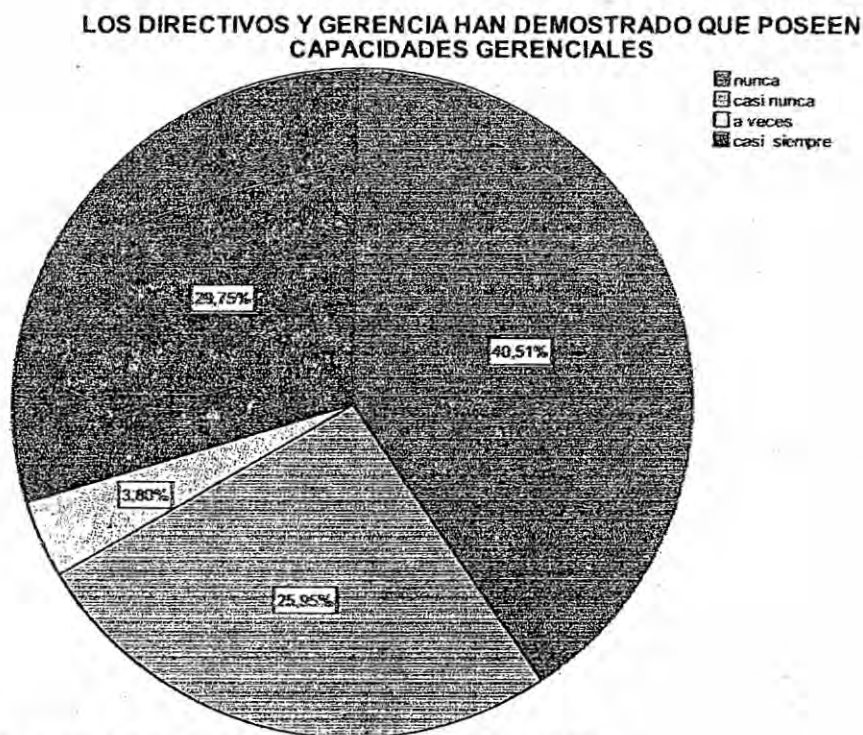
De los comerciantes encuestados, un 41.2 %, tiene deseos de servir bien a un cliente. Si comparamos con lo que no tratan bien a sus clientes es un alto porcentaje, pues representan un 58.8%. Ahora, de acuerdo a opiniones vertidas, muy pocos son los clientes que se mantienen en el mercado, para los diferentes servicios que se prestan, en cambio en el rubro de comidas, hay muchos clientes fieles, y a quienes se les da muy buen trato.

**TABLA N° 22**  
**LOS DIRECTIVOS Y GERENCIA HAN DEMOSTRADO QUE POSEEN**  
**CAPACIDADES GERENCIALES**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nunca	64	40,5	40,5
	casi nunca	41	25,9	66,5
	a veces	6	3,8	70,3
	casi siempre	47	29,7	100,0
	Total	158	100,0	100,0

Fuente: Encuesta en el centro comercial  
 Elaboración : El suscrito

Figura N° 10



Fuente: Encuesta en el centro comercial  
 Elaboración : El suscrito

**COMENTARIO:**

El 70.3% de los encuestados opinan que la gerencia, así como los directivos no poseen capacidades gerenciales para que este mercado esté preparado a los cambios que la modernidad exige.

**VII**  
**CONCLUSIONES**

## VII CONCLUSIONES.

1.-Se concluye que el DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LAS CAPACIDADES GERENCIALES, están relacionadas positivamente, es decir que el Direccionamiento Estratégico influye directamente en las capacidades gerenciales, por lo tanto la Gerencia debe capacitar a los directivos y comerciantes, para elevar el grado de competitividad de este centro de abastos.

2.-Se concluye que la ESTRATEGIA CORPORATIVA y las CAPACIDADES GERENCIALES se relacionan, determinando que hay correlación entre estas dos variables, es decir están asociadas positivamente. Esto significa que la Gerencia deberá implementar estrategias corporativas para elevar la competitividad del centro de abastos.

3.-Se llega a la conclusión que la RESISTENCIA AL CAMBIO- y las CAPACIDADES GERENCIALES, también existe asociación entre estas dos variables, donde están asociadas positivamente, es decir que la gerencia debe capacitar a directivos y comerciantes para aceptar el cambio y adaptarse a las exigencias que obliga la globalización.

4.-Se llega a concluir que también hay asociación entre la CULTURA ORGANIZACIONAL y las CAPACIDADES GERENCIALES, esta relación es medianamente alta es decir que los comerciantes deben tener todo el deseo, compromiso se servir al cliente.

**VIII**  
**RECOMENDACIONES**

## VIII

### RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Dar a conocer a los Directivos, gerente y comerciantes, los resultados de la investigación realizada, para que puedan aplicar el **Direccionamiento Estratégico** en su Asociación ya que ésta se relaciona con el desarrollo, proyección y éxito en la gestión empresarial que exige la modernidad y la competitividad, para así lograr que el cliente reciba una real calidad de productos y prestación de servicios.

**SEGUNDA:** La exigencia que presenta el **Direccionamiento Estratégico**, es que debe aplicarse una verdadera capacitación, con el fin de mejorar la atención al cliente, pero también que a través del conocimiento adquirido se logren mejores toma de decisiones entre sus integrantes.

**TERCERA:** El direccionamiento a través del conocimiento, también deja de lado los falsos prejuicios, la incertidumbre, el pesimismo, el rechazo a lo desconocido y logrará que los comerciantes también vayan entregando la posta de sus negocios a sus hijos, quienes con un nuevo criterio, mejorará la toma de decisiones y podrán lograr aspectos muy positivos en lo referente a la Visión de la Asociación.

**CUARTA:** Que si se quiere tener un rotundo éxito, tendrá que aplicarse los valores corporativos, como parte integrante del cambio, lo que permitirá que se mejore la imagen de la Asociación, creando la confianza y la lealtad de los clientes pero; a su vez se logrará una ventaja competitiva con relación la competencia.

**IX**  
**REFERENCIALES BIBLIOGRAFICAS**

MAXWELL ,John C. Lider de 360° . Como desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización. Impreso en :E.U.A. Printed .Cuarta Edición .USA 2005

AGUEDA Esteban, JESÚS DE MADARIAGA, **Principios de marketing**. Esic Editorial. Tercera Edición. Madrid, España. 2008

AMAYA AMAYA, Jairo. **Gerencia Planeación y estrategia**.

Universidad Santo Tomas de Aquino, 2005 - 395 páginas. Colombia 2005

PINTADO PASAPERA ,Egar Alan .Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano .Editorial Talleres gráficos de Negocios Arco Iris S:R:L.

Lima Perú 2011

BAUTISTA BAQUERO, Miguel Ángel. **Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria – Fundamentos para la gestión de la calidad**. 1° Edición. Bogotá. 2007.

CALDERÓN HERNÁNDEZ, Gregorio y CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. **Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados**. Publicado por: Universidad nacional de Colombia, sede Manizales, facultad de ciencias y administración. Colombia. 2005.

DIONICIO GONZÁLES, Daniel Jhony y VENEGAS MONTOYA, Carlos Mario en la tesis **Propuesta de modelo de planeamiento estratégico como herramienta de gestión en las capacidades gerenciales del directivo de las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de San José – Pacasmayo**. Proyecto de tesis para optar por el grado de magíster en educación con mención en Docencia y Gestión Educativa, Universidad César Vallejo, Lima, Perú,2007



FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. **Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones**. Editorial: Díaz de Santos S.A. Madrid, España, 2004.

FISCHMAN, David. **El líder Transformador I**. El comercio S.A., Lima, Perú, 2005.

FLEITMAN, Jack. **Negocios Exitosos**. McGraw Hill, 2000

FRANCÉS, Antonio. **Estrategia y planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. Primera edición. México. 2006

GERRY, JOHNSON, SCHOLES, KEVAN, WHITTINGTON, RICHARD. **Dirección estratégica**. Editorial Pearson, Madrid, España, 2006.

G. JOHNSON, K. SCHOLES, R. WHITTINGTON. **Dirección Estratégica**. Prentice-Hall, Madrid. 7ª edición, 2006.

GRANT, Robert E. **Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones**. Thomson- Civitas, 5ª edición, Madrid 2006

GUERRAS M. Luis A. y NAVAS L. José E. **Casos de Dirección Estratégica de la Empresa**. Thomson- Civitas, 4ª edición. Madrid. 2008.

GUERRAS M. Luis A. y NAVAS L. José E. **La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones**. Thomson- Civitas, Madrid, 4ª edición, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos y BAPTISTA LUCIO Pilar. **Metodología de la investigación**. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana editores S.A. de C.V., Quinta edición, impreso en México, 2010.

HILL CHARLES W.L. y GARETH R. Jones. **Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado**. McGraw-Hill, México, 6ª edición, 2005.

HITT Michael A.; IRELAND R. Duane; HOSKISSON Robert E. **Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización**, International Thomson Editores. México. 2004

IICA. **Coherencia frente a los cambios en el entorno: articulaciones del servicio de extensión con la nueva misión, visión y objetivos de Federacafe**. Colombia, 1995.

JACK FLEITMAN. **Negocios Exitosos**. McGraw Hill, México. 2000, Pág. 283.

MAMANI MAQUERA, Ely Gissel. **Capacidades gerenciales de las potenciales empresas exportadoras de aceite de olivo de Tacna**. Tesis presentada para obtener el título profesional de licenciado en administración de negocios internacionales, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Lima, Perú, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento organizacional**. Editorial Pearson education, décima edición, Naucalpan de Juárez, México, 2004

SULSER, Rosario y PEDROZA, José. **Exportación Efectiva**, 1º edición. 2004.

THOMPSON, Arthur A.; Strickland, A. J. **Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas**. McGraw-Hill, México, 1998.

THOMPSON y Strickland. **Administración Estratégica Conceptos y Casos**. 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001.

URCOLA TELLERÍA, Juan Luis. **Factores Clave de Dirección: Orientados a la Obtención de Resultados**. Esic Editorial. Madrid, España. 2000

VENTURA V. Juan. **Análisis Estratégico de la Empresa**. Paraninfo, Madrid, 2008.

# **ANEXOS**

# MATRIZ DE CONSISTENCIA

## Anexo 1

TITULO: "Resistencia al cambio y capacidades gerenciales en directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista"  
 AUTOR: Luis Alberto Chunga Olivares

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p><u>Problema general</u>                      ¿De qué manera el modelo de Direccionamiento Estratégico influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista, Región Callao?</p> <p><u>Problemas específicos</u>                      Pe1 : ¿De qué modo el modelo de estrategia corporativa influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes?                      Pe2 : ¿ De qué forma la resistencia al cambio influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista Región Callao ?                      Pe3 Cómo la cultura organizacional influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista Región Callao?</p>	<p><u>Objetivo general</u>                      Elaborar un modelo de Direccionamiento Estratégico que influya en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista de la Región Callao.</p> <p><u>Objetivos específicos</u>                      Oe 1: Analizar si la estrategia corporativa influye en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes .                      Oe 2: Determinar si la resistencia al cambio influye gerenciales de los directivos y comerciantes.                      Oe3 Establecer si la cultura organizacional influye en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.</p>	<p><u>Hipótesis general</u>                      Si se aplica el modelo de Direccionamiento Estratégico propuesto entonces , influye de manera positiva en la capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes del Centro Comercial Bellavista, Región Callao"</p> <p><u>Hipótesis específicas</u>                      Ho"Si se aplica el modelo de la estrategia corporativa no influye directamente en la capacidad gerencial de los directivos y comerciantes".                      H1"Si se aplica el modelo de la estrategia corporativa influye directamente en la capacidad gerencial de los directivos y comerciantes".                      Ho"Si se aplican los componentes de la resistencia al cambio entonces no influye directamente en la capacidad gerencial de los directivos y comerciantes".                      H2"Si se aplican los componentes de la resistencia al cambio entonces influye directamente en la capacidad gerencial de los directivos y comerciantes".                      Ho Si se aplica la Cultura organizacional no influye directamente en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.                      H3Si se aplica la Cultura organizacional influye directamente en las capacidades gerenciales de los directivos y comerciantes.</p>	<p><u>Variables independiente</u>                      X1 Direccionamiento Estratégico  <u>Indicadores</u>  <u>Plan Estratégico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Estrategias:</li> <li>• De Estabilidad</li> <li>• De Expansión</li> <li>• De Defensa</li> </ul> <p><u>Realidad Organizacional</u>                      .Oir la Voz del Cliente                      .FODA                      .Benchmarking                      .Políticas Corporativas  <u>Resistencia al cambio:</u>                      Afectiva                      Cognitiva                      Conductual                      Cultural  <u>Organizacional</u>                      El deseo o voluntad                      Mantener el Cliente                      Compromiso.</p> <p><u>Variable dependiente</u>                      Y1: <b>Capacidades gerenciales</b></p>	<p><u>Tipo de Investigación</u>                      Descriptiva y Correlacional</p> <p><u>Diseño de investigación</u>                      Aplicada ,Transecional y Correlacional , 0xr0y</p> <p><u>Población y muestra</u>                      6 directivos y 262 comerciantes.                      La muestra es de 158 personas.</p> <p><u>Técnica</u>                      -Escala tipo Likert                      -Encuesta no estructurada.</p> <p><u>Instrumentos</u>                      -Encuestas                      17 items, clasificadas.                      Ficha técnica</p> <p><u>Método</u>                      Descriptivo                      Nivel Explicativo -Correlacional de Spearman para escala de variables de tipo ordinal</p>