

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERIA  
INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**TESIS:**

**“LA GERENCIA ESTRATEGICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD  
PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA, FILIAL CHINCHA, AÑO 2017”**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAESTRO EN INGENIERIA  
INDUSTRIAL CON MENCION EN “GERENCIA DE LA CALIDAD Y  
PRODUCTIVIDAD”**

**BACH. JULIO WU MATTA**

**BACH. ALEX ABELARDO PACHECO PUMALEQUE**

**Callao, 2019**

**PERU**

HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACION

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO**  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRIA EN INGENIERIA INDUSTRIAL  
MENCION EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

JURADO EXAMINADOR

MG. JESUS JOSÉ BRINGAS ZUÑIGA	PRESIDENTE
DRA. ERIKA JUANA ZEVALLOS VERA	SECRETARIO
MG GERMÁN ELÍAS POMACHAGUA PEREZ	MIEMBRO
MG. GERBER FEDERICO INCACARI SANCHO	SUPLENTE

ASESOR: MG. LOYO PEPE ZAPATA VILLAR

Nº de Libro 01 Folio Nº 028

Nº de Acta 008

Fecha de aprobación de Tesis: 18 de Junio del 2019

Resolución de Sustentación de la Unidad de Posgrado Nº 071-2019-UPG-FIIS

**AGRADECIMIENTO:**

*Gracias a los docentes de la Escuela de Posgrado, por sus enseñanzas impartidas, ya que fortalecieron nuestros conocimientos, con el fin de crear conciencia sobre la labor que impartimos a nuestros estudiantes.*

**DEDICATORIA:**

*El presente trabajo de Tesis está dedicado a: Nuestros padres, familiares, a mi hija y de manera especial a mi compañera por brindarme sabiduría, apoyo incondicional en los momentos más difíciles del transcurrir del día a día en la vida.*

*A mis amigos, quienes han sido parte fundamental para escribir este trabajo, ellos quienes con sus grandes enseñanzas son los protagonistas de este “sueño alcanzado”*

## RESUMEN

La investigación es de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental que buscó determinar la “INFLUENCIA DE LA GERENCIA ESTRATEGICA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA SAN JUAN BAUTISTA, FILIAL CHINCHA, AÑO 2017” La muestra es no probabilística. Se utilizó una encuesta de elaboración propia como instrumento de evaluación, la cual fue aplicada a 60 catedráticos elegidos aleatoriamente. Para la variable Independiente: Gerencia Estratégica, la Variable Dependiente Cultura organizacional y la Variable Interviniente Catedráticos de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha. Se comprobó la Hipótesis General planteada; La Gerencia Estratégica se relaciona con la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017. A medida que mejora la gerencia estratégica mejora correlativamente la cultura organizacional. De esta manera se obtuvo 60 encuestados que representan el 58.3% lo considera como Regular, 1 encuestado que representa un 33.3% la califica como Buena y 9 encuestados que representan un 8.3% como Excelente, motivo por el cual el nivel de motivación de la gerencia a los docentes es regular siendo necesario implementar programas de incentivos y reconocimientos.

Palabra clave: Gerencia estratégica, cultura, organización, facultad de comunicación, universidad.

## ABSTRACT

The research is descriptive-correlational with a non-experimental design that sought to determine the "INFLUENCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE SCHOOL OF COMMUNICATION AND ADMINISTRATIVE SCIENCES OF THE FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION OF THE PRIVATE UNIVERSITY SAN JUAN BAUTISTA, CHINCHA HEADQUARTERS, YEAR 2017" The sample is not probabilistic. A self-made survey was used as an assessment tool, which was applied to 60 randomly chosen professors. For the Independent variable: Strategic Management, the Dependent Variable Organizational Culture and the Intervening Variable Professors from the School of Communication and Administrative Sciences of the Faculty of Administration of the Private University "San Juan Bautista" – Chincha Headquarters. The proposed General Hypothesis was verified; The Strategic Management is related to the Organizational Culture of the School of Communication and Administrative Sciences of the School of Business Administration of the Private University San Juan Bautista Chincha Headquarters 2017. As it improves the strategic management correlatively improves the organizational culture. This way, 60 respondents were obtained, representing 58.3% consider it as Regular, 1 respondent who represents 33.3% qualifies it as Good and 9 respondents who represent 8.3% as Excellent, reason why the level of motivation of management Teachers are regular and it is necessary to implement incentive and recognition programs.

Key word: strategic management, Culture, organization, faculty of communication, university.

## Índice

INTRODUCCION .....	7
<b>I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Formulación del problema.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Problema principal .....	10
1.2.2. Problema específico .....	10
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>10</b>
1.3.1. Objetivo general .....	10
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
<b>1.4 Limitantes de la Investigación .....</b>	<b>11</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Antecedentes: Internacional y nacional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Bases teóricas.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Conceptual .....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Cultura organizacional.....	30
<b>2.4. Definición de términos básicos .....</b>	<b>48</b>
<b>III. HIPOTESIS Y VARIABLES .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Hipótesis.....</b>	<b>51</b>
3.1.1 Hipótesis general .....	51
3.1.2 Hipótesis específica .....	51
<b>3.2 Definición conceptual de Variables .....</b>	<b>51</b>
3.2.1. Operacionalización de las Variables.....	52
<b>IV. DISEÑO METODOLOGICO .....</b>	<b>54</b>
<b>4.1 Tipo y diseño de Investigación .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Método de Investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3 Población y muestra .....</b>	<b>55</b>
<b>4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado .....</b>	<b>56</b>
<b>4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información. ....</b>	<b>56</b>
4.5.1 Técnicas de Recolección de Datos .....	56
4.5.2 Instrumentos de recolección de información .....	57
<b>4.6 Análisis y procesamiento de datos.....</b>	<b>57</b>
<b>V. RESULTADOS .....</b>	<b>58</b>
<b>5.1. Resultados descriptivos.....</b>	<b>58</b>
5.1.1. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01: “Gerencia Estratégica” .....	58
5.1.2 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Gerencia Estratégica” .....	59

<b>5.2 Resultados inferenciales</b> .....	<b>63</b>
5.2.1 Resultados de la encuesta referida a gerencia estratégica .....	63
<b>6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares</b> .....	<b>93</b>
CONCLUSIONES .....	95
RECOMENDACIONES .....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	97
<b>ANEXOS</b> .....	<b>99</b>
<b>Anexo 01: Matriz de Consistencia</b> .....	<b>100</b>
<b>Anexo 02: Cuestionario N° 01</b> .....	<b>101</b>
<b>Anexo 03: Cuestionario N° 02</b> .....	<b>103</b>



## INTRODUCCION

Es imperativo que la Gerencia Estratégica de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha, en su misión de mejorar y optimizar sus recursos a través de la planificación y gerencia, tenga en cuenta que toda acción planificadora debe ser un proceso de calidad conducido con eficiencia y eficacia en donde prioriza lo esencial en los cambios del ser, el saber y el hacer.

En este contexto, se consideró importante desarrollar una investigación sobre la influencia entre la gerencia estratégica y la cultura organizacional en la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha. Bajo esta perspectiva la investigación educativa orienta a dar respuestas concretas a la problemática que tiene lugar en las diversas áreas de la educación.

Por ello, el presente trabajo de investigación se orientó a saber ¿De qué manera la gerencia estratégica influye en la cultura organizacional en la facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista? siendo su desarrollo el siguiente:

En el Capítulo I Planteamiento del Problema, se describió la situación problemática, se planteó el problema general y dos problemas específicos lo que conllevó a fijarse para ello en los objetivos y las hipótesis respectivas. También se señaló las justificaciones del estudio.

En el Capítulo II se consideró el Marco Teórico de esta Investigación, los antecedentes de tesis internacionales y nacionales con relación a la responsabilidad social universitaria. Las Bases Teóricas sobre los principales puntos de este tema, citando autores de diversos libros y estudios sobre el tema en referencia, que respaldan el presente trabajo de investigación. Contiene el glosario con lo términos referidos en los indicadores.

En el Capítulo III se identificaron variables, y su operacionalización, se detalla la hipótesis general y las específicas.

En el Capítulo IV se detalla la Metodología que se utilizó en la Investigación, determinando los tipos, niveles y el diseño utilizado. Igualmente abarcó la unidad de análisis, la población de estudio, el tamaño y selección de la muestra de estudio, así como los métodos y técnicas empleadas, los instrumentos de recolección de datos que se aplicó. El procesamiento, análisis e interpretación de la información.

En el Capítulo V Presentación de Resultados, se indicó el Análisis e interpretación de los resultados, la prueba de hipótesis y la presentación de los resultados obtenidos.

Finalmente se mencionan las conclusiones y recomendaciones que se llegó con esta investigación.

## **I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen (1997), basados en las teorías de Schumpeter, mencionan que las empresas fundamentalmente realizan actividades para alcanzar y mantener su ventaja competitiva a través de la gerencia estratégica. Es decir, en el campo empresarial se debe tener en cuenta la innovación, el precio y desempeño para el incremento de las utilidades. Es así que observando el contexto internacional, nacional, local y el desarrollo vertiginoso de la tecnología y el avance de las comunicaciones y analizando el nivel de crecimiento de la población estudiantil en la actualidad la gerencia estratégica de los directivos de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada "San Juan Bautista" - filial Chíncha, y todos los agentes involucrados como parte de la organización educativa deben poseer una serie de cualidades como las relaciones humanas, espíritu de equidad, así como una clara conciencia profesional y de un conocimiento amplio en la contribución ciudadana, además de estar preparados para afrontar los desafíos en estos tiempos.

En este contexto, se consideró importante desarrollar una investigación sobre la influencia entre la gerencia estratégica y la cultura organizacional en la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada "San Juan Bautista" - filial Chíncha. Bajo esta perspectiva la investigación educativa orienta a dar respuestas concretas a la problemática que tiene lugar en las diversas áreas de la educación.

Por ello es necesario identificar y analizar la gerencia estratégica que caracteriza a la cultura organizacional de la Universidad que permitirá conocer y reflexionar sobre su forma de gerenciar estratégicamente los directivos de dicha casa de estudios y en qué medida esto contribuye al desarrollo de su cultura organizacional.

## **1.2 Formulación del problema.**

### 1.2.1 Problema principal

¿En qué medida la Gerencia Estratégica se relaciona con la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas, de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017?

### 1.2.2. Problema específico

**P<sub>1</sub>** ¿De qué manera la Gerencia Estratégica -Gestión- se relaciona con la Cultura Organizacional-Código de Ética- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017?

**P<sub>2</sub>** ¿De qué manera la Gerencia Estratégica-planeamiento- se relaciona con la Cultura Organizacional-Idiosincrasia- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017?

## **1.3. Objetivos**

### 1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo se relaciona la Gerencia Estratégica con el nivel de Influencia de la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas, de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

**O<sub>1</sub>**. Describir cómo se relaciona la gerencia estratégica-gestión- con el nivel de influencia de la cultura organizacional-código- de ética de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017

**O<sub>2</sub>**. Describir cómo se relaciona la gerencia estratégica-planeamiento- con el nivel de influencia de la cultura organizacional-idiosincrasia de la Escuela de Comunicación y

Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.

#### **1.4 Limitantes de la Investigación**

Como limitaciones teóricas se establece que debido a que no se cuenta con fuentes de información suficiente que traten el tema, fue necesario acudir a las instalaciones de la Universidad que se encuentra en Chincha, ya que una parte fundamental de la metodología era el cuestionario en profundidad que tenía que realizarse a algún miembro del cuerpo docente de la Universidad.

En cuanto a las limitaciones temporales y metodológicas que se presentaron durante el desarrollo de la investigación, en primer lugar, fue lidiar con la cita para llevar a cabo el cuestionario a algún miembro de los docentes de la facultad de administración de negocios, ya que se tuvo que realizar varias llamadas y a la vez ir haciendo contactos e indagar quien resultaba la persona más apropiada que pudiera brindar la información que se requería.

#### **1.5. Justificación e importancia del problema**

La presente investigación es importante puesto que sus resultados nos ayudarán a entender cómo la gerencia estratégica influye en la cultura organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha, año 2017. La importancia de esta investigación nos permite conocer que otros factores de la gerencia estratégica influyen en la cultura organizacional, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Asimismo, a través de esta investigación se puede conocer el grado de influencia del enfoque gerencial en la cultura organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha, año 2017. Complementariamente a lo anterior, la investigación ha permitido tener un acercamiento empírico a los datos que aportan los docentes sobre el clima

organizacional y de esta manera pasar de un plano interpretativo, basado en bibliografía externa y ajena, a un nivel interpretativo basado en datos cercanos a la realidad de la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha, año 2017 Además servirá como antecedente para futuras investigaciones realizadas

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes: Internacional y nacional

**Morales Marly** (2006) en su tesis doctoral en Ciencias Gerenciales titulada: **“La Gerencia estratégica como herramienta para el logro de la responsabilidad social de la Administración Tributaria Municipal”**, de la Universidad Rafael Beloso Chacín, con el propósito de indagar sobre las categorías y variables de los integrantes de la Gerencia de los Servicios Autónomos de la Administración Tributaria Municipal ubicados en el Estado Zulia, relacionados con la planificación estratégica y la responsabilidad social. Cuya investigación, de tipo descriptiva, enfoque cuali-cuantitativa, con un diseño experimental y transversal, arrojó como resultado que dicha unidad de servicio no cuenta con una filosofía de gestión. En relación a la responsabilidad social se verificó la presencia de rasgos en torno a los grupos de interés interno; mientras que existe una ausencia de los mismos con respecto a las comunidades. Esta investigación constituye un importante antecedente, por cuanto refiere los aspectos de planificación estratégica y responsabilidad social en los Municipios.

Osio Norlando (2009) en sus tesis de maestría en gerencia de la Universidad de Carabobo titulada: **“El e- gobierno como estrategia para mejorar la Administración Pública”**, en el cual se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y documental, enmarcada en una investigación de campo y proyecto factible, con el objeto de generar una propuesta sobre los servicios que ofrece el e-gobierno, mediante el uso de herramientas de medición, a nivel estratégico, de los programas utilizados por las Alcaldías, a fin de evaluar su desempeño y determinar el nivel de satisfacción de las expectativas de la comunidad; consolidando y mejorando los servicios ofrecidos, a través de los portales de gobierno electrónico. Esta investigación como antecedente es un referente importante en virtud de que se vincula directamente con el gobierno electrónico y la gestión de los gobiernos locales, las cuales son tópicos fundamentales en la presente investigación.

González Nedher (2005) en su tesis de maestría en gerencia de la Universidad Central de Venezuela titulada: **“La cultura organizacional en el Municipio José**

**Félix Ribas en la Victoria, Estado Aragua**”, en el cual se escogieron dos unidades de investigación: La comunidad del sector “El Calvario” y la Alcaldía del Municipio “José Félix Ribas” , desarrollando una investigación de tipo diagnóstico, cualitativa, fenomenológica, buscando e interrelacionando bajo una concepción sistémica de datos descriptivos acerca de la cultura en la comunidad y en el Municipio como organización siguiendo un diseño de investigación flexible, observando a las personas en su contexto, haciendo el esfuerzo por comprenderlas dentro de él. Esta tesis como antecedente es una referencia importante en virtud de que estudia la cultura organizacional en el Municipio, el cual es un aspecto que se vincula con la presente investigación.

Matta Solís, Hernán (2006) **“Cultura organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en docentes de las facultades de pedagogía, cultura física y ciencias administrativas y turismo de la Universidad Nacional de educación Enrique Guzmán y Valle”**, llegó a las siguientes conclusiones: “Hay relación significativa entre la cultura organizacional y el síndrome de BURN-OUT, en docentes de las Facultades de Pedagogía, Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo, aceptándose así la hipótesis general de la investigación”; El síndrome de Burn-out o síndrome del trabajador quemado es un tipo de estrés prolongado motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente. Otra conclusión señala que, “Un 63.16% de los docentes de las Facultades de Pedagogía, Cultura Física y Ciencias Administrativas y Turismo refieren una cultura organizacional regular en la universidad”.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Gerencia Estratégica:**

#### **2.2.1.1 Definición:**

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales



escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte, se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además, la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

#### **2.2.2.2 Modelos de Gerencia Estratégica**

##### **A. MODELO DE RUSSEL ACKOFF.**

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: (cfr. Ackoff, 1983:88-98)

1. Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.
2. Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.
3. Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación, se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

**1. Formulación de la problemática:** Es el conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:

**Un análisis de sistemas:** Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.

**Un análisis de las obstrucciones:** Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.

**Preparación de Proyecciones de referencia:** Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el

futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa

**2. Planeación de los fines:** Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar (cfr. Ackoff 1983:131-205). Los pasos que intervienen en este diseño son:

- ✓ Selección de la misión.
- ✓ Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
- ✓ Diseño del sistema.

**3. Planeación de los medios:** En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas

**4. Planeación de los recursos:** ¿Cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán?

**5. Diseño de la implantación y el control:** Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).

**El sistema y su medio ambiente:** El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (cfr Ackoff. 1983. 297)

## **B. MODELO DE FRED R. DAVID**

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

**1. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:**

- a. Investigación interna y externa
- b. Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y

evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

c. Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

## **2. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:**

- a. Fijación de metas
- b. Fijación de políticas
- c. Asignación de recursos

## **3. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:**

- a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- ✓ Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales.
- ✓ Auditoría externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
- ✓ Auditoría gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). (cfr. David 1990, 140-175). En la esta auditoría se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.

- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

### **C. MODELO DE H. IGOR ANSOFF**

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor comienza su modelo con:

**1. Medio ambiente:** Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

**2. Evaluación de los sistemas de respuesta:** Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

- ✓ Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
- ✓ Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido, pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- ✓ Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- ✓ Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significativos se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

**3. Postura estrategia:** En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

**4. El sistema de administración de eventos estratégicos:** Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

#### **D. MODELO DE MICHAEL E. PORTER**

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992: 8)

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de: (cfr. Porter. 1992:23-53)

- ✓ La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.
- ✓ La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

- ✓ Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial,
- ✓ Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia

### **2.2.2.3 Proceso De Administración Estratégica.**

Para Sotomayor señala los pasos de la administración estratégica:

**Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.**

Determinar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años.

**Personales:**

- Ingresos
- Seguridad
- Tiempo libre
- Oportunidades

- Relaciones familiares
- Otros anhelos

**Profesionales:**

- Estabilidad deseada
- Grado de crecimiento
- Nuevos productos o diversificación de ellos
- Otras aspiraciones

Realizar una lista determinado lo que se desea personalmente y para la organización, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.

Revisar la lista agregando o eliminando elementos según su criterio.

Repetir el proceso de revisión varias veces.

Elaborar supuestos y hechos de la situación presente para cada una de las metas que establezca.

Establecer objetivos específicos, medibles y desafiantes pero factibles.

Revaluar permanentemente las metas introduciendo ajustes.

Determinar la factibilidad de los objetivos en relación con las condiciones externas.

Establecer posibles relaciones entre las metas personales y profesionales.

**Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.**

- ✓ Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- ✓ Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- ✓ Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.
- ✓ Elaborar una lista en base a la distinción anterior.
- ✓ Determinar dónde están las fuerzas y debilidades internas de la empresa.

**Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.**

- ✓ Valorar los factores externos.
- ✓ Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc) en relación con la situación actual de la empresa.
- ✓ Determinar qué factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.



- ✓ Confeccionar una lista en base a la distinción anterior.
- ✓ Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este paso, puede ser muy beneficioso.
- ✓ Evaluar cuales oportunidades pueden ser aprovechada por la organización y como se puede defender esta de las amenazas.

#### **Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.**

- ✓ Conocer la situación competitiva general de la compañía.
- ✓ Determinar la rivalidad entre los competidores y cuáles son los obstáculos de salida; respondiendo a las siguientes preguntas.
  - ¿Los competidores son numerosos o guardan cierto equilibrio entre su tamaño y capacidad?
  - ¿La industria crece con lentitud, provocando así pugnas de desarrollo entre los competidores?
  - ¿Los competidores ofrecen prácticamente el mismo producto o servicio?
  - ¿Los costos fijos son elevados (o el producto perecedero), de modo que hacen surgir la tentación de recordar los precios?
  - ¿La industria experimenta ocasionales excesos de capacidad?
  - ¿Los competidores consideran que los restos para alcanzar el éxito en el negocio son especialmente riesgos, debido a factores como el prestigio o la necesidad de una completa línea de productos?
  - ¿Resulta gravoso para una empresa abandonar la industria, lo cual obliga a las empresas a mantenerse en la competencia de que otro modo abandonarían?
  - ¿La industria precisa de equipos especializados que no pueden ser utilizados fácilmente en otra industria?
  - ¿La capacidad de producción esta fuertemente vinculada a otras unidades de fabricación, de modo que resulta difícil abandonar un negocio específico sin trastornar el sistema de producción?
  - ¿La compañía incurriría en altos costos fijos en caso de decidir el abandono de una industria en particular?
  - ¿La gerencia es particularmente leal a una determinada línea de negocios?
- ✓ Evaluar el poder de los proveedores de la industria; dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿El grupo de proveedores está más concentrado que la industria a la cuál presta sus servicios?
- ¿Cada proveedor posee un producto único, o los productos que ofrecen pueden ser sustituidos fácilmente?
- ¿Cuenta el proveedor con posibilidades de incorporarse a la industria y convertirse entonces en competidor directo de la que ahora surte?
- ✓ Determinar el poder de los compradores de los productos industriales; contestando estas preguntas:
  - ¿Los compradores están más concentrados que las empresas que surten el producto?
  - ¿los compradores adquieren los productos en volúmenes considerables?
  - ¿los productos adquiridos pueden ser fácilmente sustituidos por los que ofrecen otros fabricantes?
  - ¿Los compradores obtienen bajas utilidades?
  - ¿Al comprador no le importan mayormente los productos adquiridos?
  - ¿Es posible que el comprador se convierta en competidor integrándose hacia atrás?
- ✓ Determinar la disponibilidad de productos sustitutos, a través de las siguientes preguntas:
  - ¿Hay disponibilidad de productos sustitutos muy semejantes?
  - ¿Se hallan disponibles otros productos sustitutos adecuados?
- ✓ Evaluar la probabilidad de que nuevos competidores se incorporen a la industria; por medio de estas preguntas:
  - ¿Son altos los requerimientos de capital en la industria?
  - ¿Existen significativas economías de escala?
  - ¿Los productos ofrecidos son insustituibles, lo cual les dificulta a eventuales nuevos competidores atraer una buena clientela?
  - ¿Existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso a la industria?
  - ¿Los nuevos competidores tendrán dificultades para establecer canales adecuados para la distribución de sus productos?
- ✓ Identificar la competencia distintiva de la organización:
  - ¿En qué consiste la singular combinación de ventajas internas que le permite a cada uno de los rivales competir eficazmente?

### **Quinto Paso: Elaborar posibles escenarios futuros.**

- ✓ Confeccionar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- ✓ Confeccionar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).
- ✓ Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de uno pero que tampoco están tan cerca como para intervenir directamente en la propia evaluación estratégica es un buen método para evitar errores de interpretación.

### **Sexto Paso: Formulación de la estrategia.**

- ✓ Formular una estrategia que prepara una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y orientada a alcanzar las metas.
- ✓ Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.
- ✓ Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Estrategias Genéricas:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva
- Analítica
- Reactiva
- De liderazgo por costo
- De diferenciación
- De concentración (de nicho)

Tratar de determinar qué estrategia genérica utilizan los competidores.

### **Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas estratégicas.**

- ✓ Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas teniendo en cuenta aspectos legales y observando si coincide con la competencia distintiva.

- ✓ Revisar las metas con cuidado.
- ✓ Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones:
  - Prueba de consistencia con las metas
  - Prueba de marco de referencia
  - Prueba de competencia
  - Prueba de viabilidad
- ✓ Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- ✓ Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades para elegir una capaz de alcanzar tanto las metas personales como empresariales.

### **Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.**

- ✓ Desarrollar planes de instrumentación y subestratégicas que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.
- ✓ Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- ✓ Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.
- ✓ Determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación.
- ✓ Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa está procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.
- ✓ Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).
- ✓ Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.
- ✓ Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.
- ✓ Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, estimulando este desarrollo.
- ✓ Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado a la situación.
- ✓ Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo de jefe, si se cambia de estilo se terminara por confundirlos y perjudicar la moral en general.

- ✓ Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general, y si sirven de apoyo a esta.
- ✓ Capacitar y adiestrar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
- ✓ Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber qué áreas son las que representan una ventaja y cuáles son las áreas débiles que necesitan de acciones correctivas.
- ✓ Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.
- ✓ Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- ✓ Elaborar un diagrama de Gantt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- ✓ Ejecutar la instrumentación.

### **Noveno Paso: Control estratégico.**

- ✓ Monitorear tanto el proceso como el producto.
- ✓ Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.
- ✓ Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se haya pensado originalmente.
- ✓ Revisar sistemáticamente y formalmente cada una de los asuntos involucrados en el producto estratégico periódicamente; también se puede utilizar la A.P.O. como manera de monitoreo.
- ✓ Corregir las desviaciones que ocurran.
- ✓ Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran.

#### **2.2.2.4 Beneficios de la Gerencia Estratégica**

Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el

impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.

Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.

La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.

Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

### **2.2.2.5 Funciones de la Gerencia Estratégica**

La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones

#### **1. La Administración Tradicional**

- a) Con sus funciones de Planificación, Organización, Dirección, Control y Gestión financiera.
- b) Gestión de la Calidad.
- c) Mercadotecnia

#### **2. Dirigir**

- a) Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.
- b) Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.
- c) Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.
- d) Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifique.
- e) Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

#### **3. Apoyar**

- a) Constantemente la actuación del personal operativo.

- b) Asignando los recursos con visión estratégica.
- c) Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.
- d) Adelantándose a las circunstancias.
- e) Integrando el mejor equipo de trabajo.

### **2.2.2.6 La motivación dentro de la Gerencia Estratégica**

Es el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica porque algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan.

La función motivada de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo. Un factor final clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a diversos factores internos y externos, el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones.

La tasa, la velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. Los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

### **2.2.2.7 La Gerencia Estratégica aplicada a las empresas**

La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Algunos problemas que presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que: El proceso de gerencia

estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes. Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

## **2.3. Conceptual**

### 2.3.1 Cultura organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (pg.1).

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes



elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pg., 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (pg., 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además, demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

### **2.3.2 Importancia de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,( citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Silíceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

### **2.3.3. Características de la Cultura Organizacional**

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (pg,181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991): La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más

amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados... (pg. 444). Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir, mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Al respecto Schein (1985) señala: "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración" (pg. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización puede existir subculturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La subcultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales. En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son: Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional (pg. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le dé acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado. Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson,1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

#### **2.3.4 Valores Organizacionales**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas

reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones.

El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

#### **2.3.4.1. Importancia de los valores**

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).



Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

#### **2.3.4.2 Sistema de valores**

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función .

#### **2.3.4.3 Valores compartidos**

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crea condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que, para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

### **2.3.5 La Cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos**

En su mayoría, las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente.

Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño. Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa (Carrillo, 1997).

La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

### **2.3.6 Apertura a una nueva conciencia organizacional**

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas venezolanas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo,

con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas.

Al respecto Garaway (1991) considera que en las organizaciones venezolanas: No hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo (pg. 42)

Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización.

Granell y Parra (1994) consideran que la gestión de recursos humanos en las organizaciones venezolanas es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento. La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan y con frecuencia ni tan siquiera conocen -los planes y objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas (pg. 24-25).

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro- explicar las razones y los procesos del cambio, y

propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison (1991), señala: La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos (pg. 5).

En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional

### **2.3.7 Competitividad y Tecnología**

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales (Villalba, 1996).

Aunado a los anteriores, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el escenario de economía cerrada que prevaleció en Venezuela durante décadas.

Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (Linares, 1996).

### **2.3.8 Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos**

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar (1990) donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional.

Tales elementos son:

- a) **Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean.
- b) **La resistencia al cambio** es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios.

Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

### **2.3.9 Funciones de la Cultura Organizacional**

#### **Integra la sociedad**

- ✓ Motiva o limita las prácticas de como la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública. Cultura administrativa
- ✓ Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente. Cultura corporativa



- ✓ Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa. Cultura corporativa
- ✓ Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. Cultura empresarial
- ✓ Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el “buen gobierno” y la “administración apropiada”. Cultura política
- ✓ Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas. Cultura política
- ✓ Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas. Cultura política
- ✓ Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño – de las organizaciones en lo social Cultura social
- ✓ Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- ✓ Enseñar a los nuevos miembros de la organización el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir... problemas relevantes a la organización.
- ✓ Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- ✓ Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- ✓ Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización.
- ✓ Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental.

De acuerdo a Stephen P. Robbins la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización.

- a) **Primero**, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.
- b) **Segundo**, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- c) **Tercero**, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo.

d) **Cuarto**, incrementa la estabilidad del sistema social.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

**Formulación de estrategias:** Es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

**Unidad estratégica de Negocios (UEN):** Es la unidad organizacional o foco de planeación, responsable de uno o más productos que se venden a los clientes y que enfrentan a los competidores

**Auditoría Interna:** Establece debilidades y fortalezas de la organización. Comprende las auditorías: gerencial, de mercadeo, financieras, de producción, de investigación y desarrollo

**Planeación operacional:** Es la selección de medios para perseguir metas, dadas por una autoridad superior a corto plazo

**Planeación Táctica:** Tiene relación con la selección de los medios para lograr metas de la organización a mediano plazo

**Planes a corto plazo:** Son planes operativos muy detallados, usualmente se hacen a un año

**Programación a mediano plazo:** Es el proceso se preparan e interrelacionan planes específicos y funcionales para llevar a cabo las estrategias. Generalmente son de 2 a 5 años.

**Programación a largo plazo:** son planes más generales cuyo tiempo supera los 5 años.

**Políticas:** Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.

**Estrategia de negocios:** Es la determinación de la forma en que una organización competirá en un negocio dado y se posicionará frente a la competencia.

**Estrategia corporativa:** Es la determinación de los negocios en los que competirá una organización y la asignación de recursos entre los mismos.

**Desarrollo de la estrategia:** Hace referencia a los procesos mediante los cuales se pone en práctica cada uno de los tres niveles de estrategias, la de negocios, la corporativa y la institucional.

**Implantación de la estrategia:** Proceso de asegurar que la estrategia está incluida en todo lo que hace la organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias de la organización.

**Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr.

**Diagnostico estratégico:** Análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

**Debilidades:** Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización.

**Oportunidades:** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas, como hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización.

**Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos en la organización.

**Amenazas:** Tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.

**Visión:** Declaración amplia y suficientes de donde quiere estar la organización en 3 o 5 años.

**Misión:** Formulación de los propósitos de una organización. Expresan la razón de ser.

**Estrategias:** Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

**Planes de Acción:** Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**Extrapolar:** Aplicar una función que ha sido determinada para valores pertenecientes a cierto intervalo o valores que se hallan fuera del mismo. Aplicar una ley física fuera de la región en que ha sido verificada, admitiendo la hipótesis de que también es válido allí.

**Metas:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

**Posición competitiva:** Considerada un aspecto importante en el diseño de la estrategia del negocio y es el modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

**Ventaja competitiva:** Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

**Segmentación del mercado:** Subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y la forma en que compran y usan un bien o servicio

### **III. HIPOTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis**

##### 3.1.1 Hipótesis general

La Gerencia Estratégica se relaciona con la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.

##### 3.1.2 Hipótesis específica

H1 La Gerencia Estratégica – Gestión – se relaciona con la Cultura Organizacional – Código de Ética – de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.

H2 La Gerencia Estratégica – Planeamiento- se relaciona con La Cultura Organizacional – Idiosincrasia- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.

#### **3.2 Definición conceptual de Variables**

Variable Independiente

Gerencia Estratégica.

Variable Dependiente

Cultura organizacional

Variable Interviniente

Catedráticos de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha.

### 3.2.1. Operacionalización de las Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>Variable 1:</b> GERENCIA ESTRATÉGICA	<b>D1</b> FODA	I1 Logros y objetivos	1	LIKERT 4(Excelente) 3(Buena) 2(Regular) 1(Deficiente)
		I2 Oportunidades y Amenazas	2	
		I3 Fortalezas y debilidades	3	
	<b>D2</b> Dirección Estratégica	I1 Motivación	4	
		I2 Toma de decisiones	5 6	
I3 Estrategias actuales				
<b>D3</b> Política Organizacional	I1 Respeto	7		
	I2 Proyecciones	8		
<b>D4</b> Estilo gerencial	I3 Investigación	9		
	I4 Política	10		
<b>D5</b> Liderazgo	I1 Anticipación	11		
	I2 Innovación	12		
	I1 Sentido de acción	13 14		
	I2 Liderazgo	15		
	I3 Trabajo gerencial			

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>Variable 2</b> CULTURA ORGANIZACIONAL	<b>D1</b> Valores Institucionales	I1 Respeto I2 Solidaridad I3 Cooperación	1 2 3	LIKERT 4(Excelente) 3(Buena) 2(Regular) 1(Deficiente)
	<b>D2</b> Estilos de liderazgo	I1 Nivel de confianza I2 Libertad de opinión I3 Relación entre colaboradores	4 5 6	
	<b>D3</b> Organización	I1 Normas I2 Coordinación I3 Recursos Humanos	7 8 9	
	<b>D4</b> Nivel gerencial	I1 Reconocimiento de derechos I2 Respaldo en decisiones	10 11	
	<b>D5</b> Capacidad de Dirección	I1 Sentido de pertenencia I2 Reconocimiento I3 Satisfacción I4 Capacidad de dirigir	12 13 14 15	

Fuente: Elaboración propia

## IV. DISEÑO METODOLOGICO

### 4.1 Tipo y diseño de Investigación

#### 4.1.1 Tipo

El tipo de investigación, según su propósito señalado es aplicada según los autores Locke, Tamayo y Sampiere es Aplicada y Cuantitativa;(Sampieri Hernández, Collado Fernández, & Lucio Baptista, 2003) nos dicen que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p10).

**Descriptivo.** - Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 153).

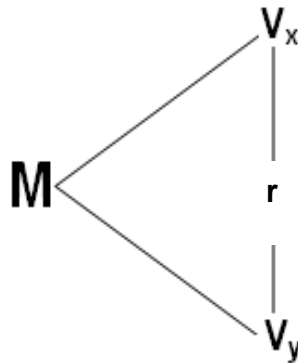
**Correlacional.** - Hernández, et al. (2014) nos indican que “estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa-efecto (causales)” (p. 154).

#### 4.1.2 Diseño de la Investigación

En el presente estudio de acuerdo a los objetivos establecidos el diseño por lo tanto es una investigación no experimental de corte transversal; para lo cual Hernández, et al (2014) lo definen como “aquellos estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 152).



Presenta el siguiente esquema:



Donde:

M = muestra

Vx =Gerencia estratégica

Vy =Cultura Organizacional

r = correlación entre las V1 y V2

#### **4.2 Método de Investigación**

El método utilizado en la presente investigación es: Hipotético – Deductivo. Sabino (2010) nos dice que “es el procedimiento o camino que sigue el investigador para hacer de su actividad una práctica”.

#### **4.3 Población y muestra**

Nuestra investigación recurre a la totalidad de la población representada por los catedráticos de la escuela de Comunicación y Ciencias administrativas de la facultad de Administración de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - Filial Chicha. Que nos muestran un total de 60 docentes y tienen la característica de Censo (Caballero, 2011, p.285)

#### **Criterios de inclusión**

Docentes de ambos sexos

Condición laboral: Nombrado y contratado

### **Criterios de exclusión**

Condición de contrato temporal

Que no sea docente de la facultad de Administración de la Universidad Privada “San Juan Bautista”-Filial Chincha.

**CUADRO N° 01**  
**DOCENTES DE LA UPSJB**

<b>SEXO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>HOMBRES</b>	<b>28</b>	<b>46.67%</b>
<b>MUJERES</b>	<b>32</b>	<b>53.33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración Propia.

#### **4.4 Lugar de estudio y periodo desarrollado**

El presente trabajo se realizó en la Escuela De Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista, Filial Chincha, Año 2017

#### **4.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.**

La técnica a utilizar es la encuesta con el instrumento Cuestionario, la cual se aplicará a los docentes, habiéndose elaborado 2 cuestionarios dirigidos a los docentes, la que mide la percepción entre la gerencia estratégica y cultura organizacional.

##### **4.5.1 Técnicas de Recolección de Datos**

a) Técnicas de Recolección de Información Indirecta. - Se hará mediante la recopilación de información existente en fuentes bibliográficas, hemerográficas y estadísticas; recurriendo a las fuentes originales en lo posible, estas pueden ser en libros, revistas, periódicos escritos, trabajos de investigaciones anteriores y otros.

b) Técnicas de Recolección de Información Directa. - Este tipo de información se obtuvo mediante la aplicación de encuestas en muestras representativas de la población.

#### 4.5.2 Instrumentos de recolección de información

##### Instrumentos

El instrumento a utilizar en el presente estudio es el cuestionario. Bernal (2013) nos indica que es “un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos necesarios de la investigación” (p. 217).

#### 4.6 Análisis y procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el software SPSS versión 22 en español, aplicando el siguiente procedimiento: **Navarro Asencio (2015)** nos indica lo siguiente:

**Estadística descriptiva:** Tabla de frecuencias, gráficas y su respectiva interpretación y/o análisis.

**Estadística inferencial:** La contrastación de hipótesis se hará con el método de correlación de Spearman, para determinar si se aceptan o se rechazan las hipótesis planteadas (p.2).

## V. RESULTADOS

### 5.1. Resultados descriptivos

La validación de contenido se llevó a cabo por medio de la consulta a expertos. Al respecto, Hernández et al. (2010) menciona:

*Otro tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos o face validity, la cual se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (p.204)*

Para ello, se recurrió a la opinión de Docentes de reconocida trayectoria de la Universidad privada San Juan Bautista. Los cuales determinaron la adecuación muestral de los ítems de los instrumentos.

#### 5.1.1. Prueba de confiabilidad cuestionario N° 01: “Gerencia Estratégica”

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “Gerencia Estratégica”, se aplicó la prueba estadística alfa de Cronbach; de acuerdo a Hernández (2010) la confiabilidad se define como el grado en que un test es consistente al medir la variable que mide.

La fórmula de alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Dónde:  $\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem

$V_t$  = Varianza del total

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 01 “**Gerencia Estratégica**” se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 20 estudiantes de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad San Juan Bautista, Filial Chincha.
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V22,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

**Tabla 1 Cuestionario N° 01: GERENCIA ESTRATEGICA.**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,868	15

### 5.1.2 Prueba de confiabilidad cuestionario N° 02: “Gerencia Estratégica”

Para obtener la confiabilidad del instrumento, Cuestionario N° 02 “**Gerencia Estrategia**”, se siguió los siguientes pasos:

- a) Se determinó una muestra piloto de 20 estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad Privada San Juan Bautista, Filial Chincha.
- b) Se aplicó el cuestionario validado por juicio de expertos a la muestra.
- c) Los resultados obtenidos mediante la aplicación del Software estadístico SPSS V22,0 para análisis de confiabilidad es el siguiente:

**Tabla 2 Cuestionario N° 02: CULTURA ORGANIZACIONAL**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	15

De acuerdo a los objetivos de la investigación, se utilizaron criterios para la presentación e interpretación de los resultados a nivel descriptivo correlacional acerca de las variables de estudio: Gerencia Estratégica y Cultura Organizacional con los rangos: Nunca, Pocas Veces, Algunas Veces, Casi Siempre y Siempre.

### Hipótesis General

H<sub>0</sub>: La Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios no se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

H<sub>1</sub>: La Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

**Correlaciones**

			GERENCIA ESTRATEGICA	CULTURA ORGANIZACIONAL
Rho de Spearman	GERENCIA ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,831**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Coefficiente de correlación	,831**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Como Sig. = 0.000 ≤ α = 0.01, entonces se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub> es decir La Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios, se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017

### Hipótesis Específicas

H<sub>0</sub>: La Cultura Organizacional-Código de Ética de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios, no se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

H<sub>1</sub>: La Cultura Organizacional-Código de Ética de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios, se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

#### Correlaciones

			GERENCIA ESTRATEGICA	CULTURA ORGANIZACIONAL CODIGO ETICA
Rho de Spearman	GERENCIA ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	CULTURA ORGANIZACIONAL CODIGO ETICA	Coefficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Como Sig. = 0.000 ≤ α = 0.01, entonces se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub> es decir La Cultura Organizacional-Código de Ética de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios, se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017

H<sub>0</sub>: La Cultura Organizacional-Idiosincrasia de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios no se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

H<sub>1</sub>: La Cultura Organizacional- Idiosincrasia de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

#### Correlaciones

			GERENCIA ESTRATEGICA	CULTURA ORGANIZACIONAL IDIOSINCRASIA
Rho de Spearman	GERENCIA ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación	1,000	,822**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	CULTURA ORGANIZACIONAL IDIOSINCRASIA	Coefficiente de correlación	,822**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

Como  $\text{Sig.} = 0.000 \leq \alpha = 0.01$ , entonces se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$  es decir, La Cultura Organizacional- Idiosincrasia de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios se relaciona con la Gerencia Estratégica de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chíncha 2017.

Los resultados obtenidos se presentan y analizan en las siguientes Tablas y Gráficas.

***Técnicas estadísticas de análisis y procesamiento de datos***

Se elaboró cuadros y gráficos estadísticos, así como el cálculo de los respectivos porcentajes.

*Relación entre la gerencia estratégica y la cultura organizacional*

		Cultura Organizacional	
Rho de Spearman	Gerencia estratégica	Coeficiente de correlación	.782
		Sig. (bilateral)	.000



## 5.2 Resultados inferenciales

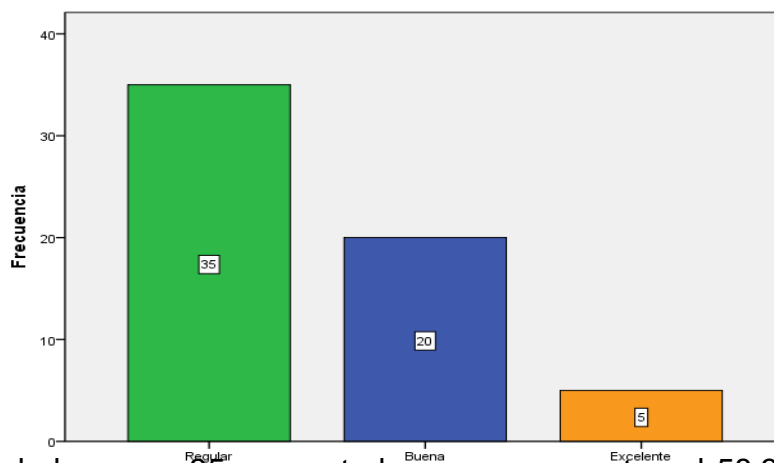
### 5.2.1 Resultados de la encuesta referida a gerencia estratégica

CUADRO N°01

Cuál es el nivel de logro de objetivos de la actual gerencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	35	58,3
	Buena	20	33,3
	Excelente	5	8,3
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 01



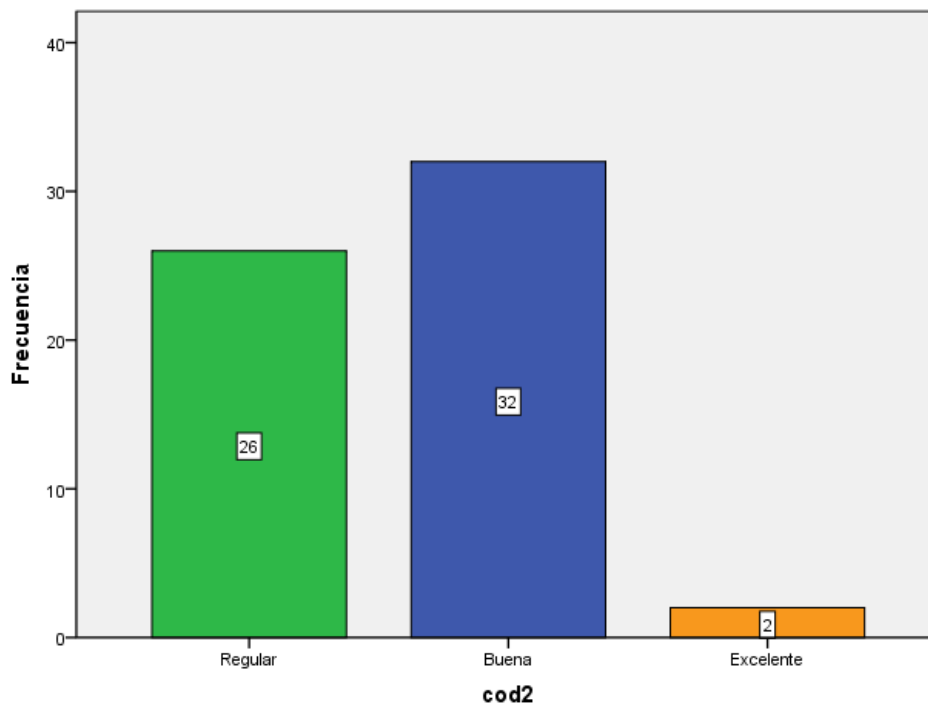
Del grafico se deduce que 35 encuestados que representan el 58.3% lo considera como Regular, 2º encuestados que representan un 33.3% la califica como Buena y 5 encuestados que representan un 8.3% como Excelente, motivo por el cual los niveles de logro de la gerencia actual se han evidenciado en su mayoría, por lo que podría tener posibilidades de alcanzar el logro eficaz de objetivos.

CUADRO N°02

Se identifican con facilidad las oportunidades y amenazas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	26	43,3
	Buena	32	53,3
	Excelente	2	3,3
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 02



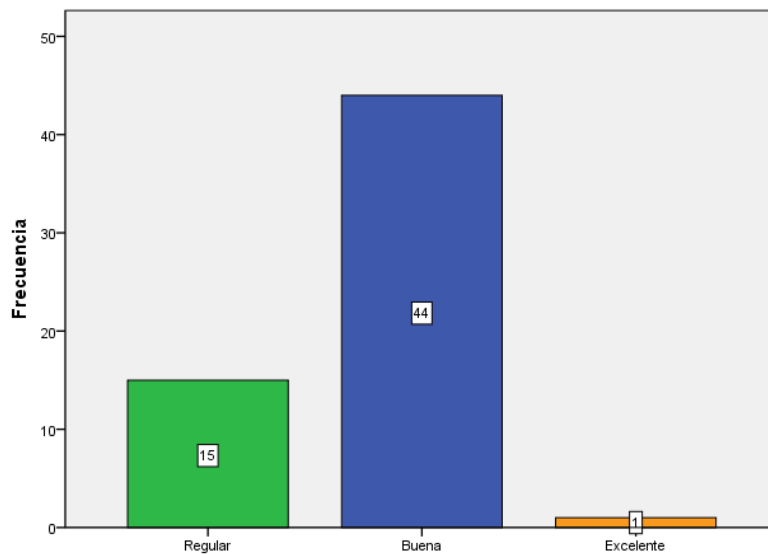
Del grafico se deduce que 26 encuestados que representan el 43.3% lo considera como Regular, 32 encuestados que representan un 53.3% la califica como Buena y 2 encuestados que representan un 3.3% como Excelente, motivo por el cual se evidencian que existe facilidad de identificar con facilidad oportunidades y habilidades con la cual la Universidad tiene un buen plan de contingencia.

CUADRO N°03

Se afrontan oportunamente las amenazas y debilidades

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	15	25,0
	Buena	44	73,3
	Excelente	1	1,7
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 03



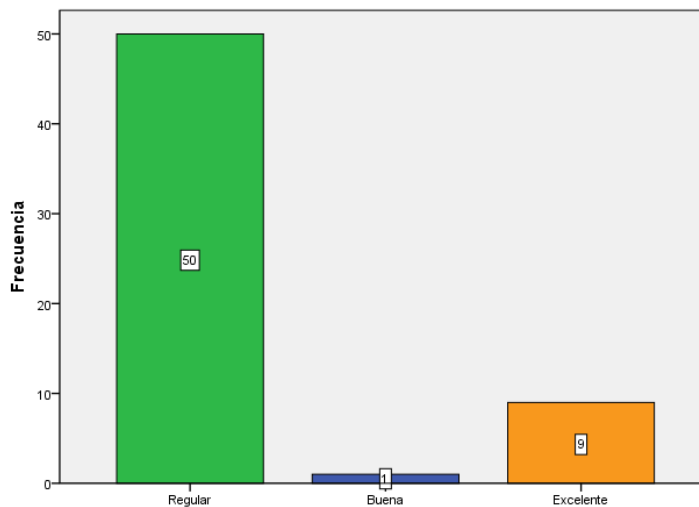
Del grafico se deduce que 15 encuestados que representan el 25% lo considera como Regular, 44 encuestados que representan un 73.3% la califica como Buena y 1 encuestado que representan un 1.7% como Excelente, evidenciando que de forma mayoritaria es buena la actuación frente a situaciones de amenazas y debilidades.

#### CUADRO N°04

Cómo califica el nivel de motivación de la gerencia a los docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	50	83,3
	Buena	1	1,7
	Excelente	9	15,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 04



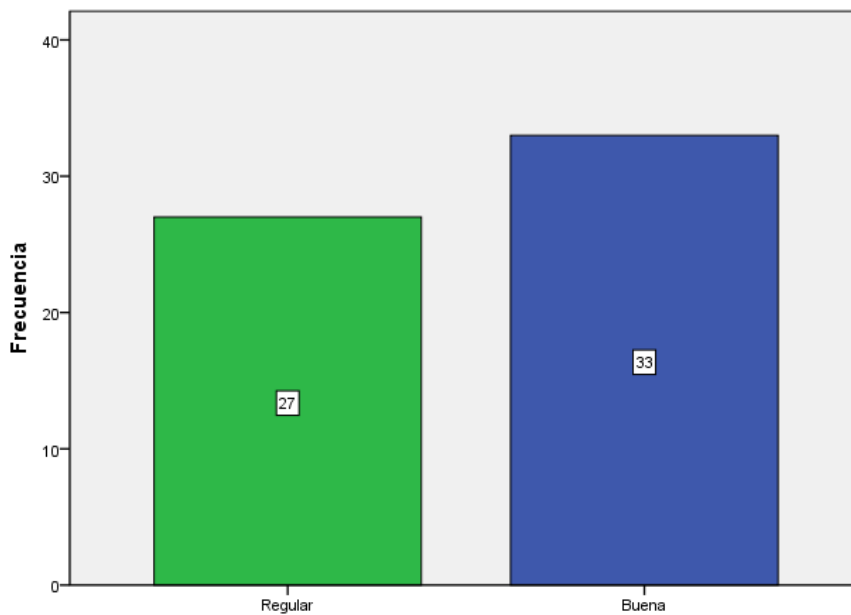
Del grafico se deduce que 50 encuestados que representan el 83.3% lo considera como Regular, 1 encuestado que representan un 1.7% la califica como Buena y 9 encuestados que representan un 15.0% como Excelente, motivo por el cual el nivel de motivación de la gerencia a los docentes es regular siendo necesario implementara programas de incentivos y reconocimientos.

CUADRO N°05

Las decisiones que se toman son las más adecuadas que optimizan el crecimiento de la institución

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	27	45,0
	Buena	33	55,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 05



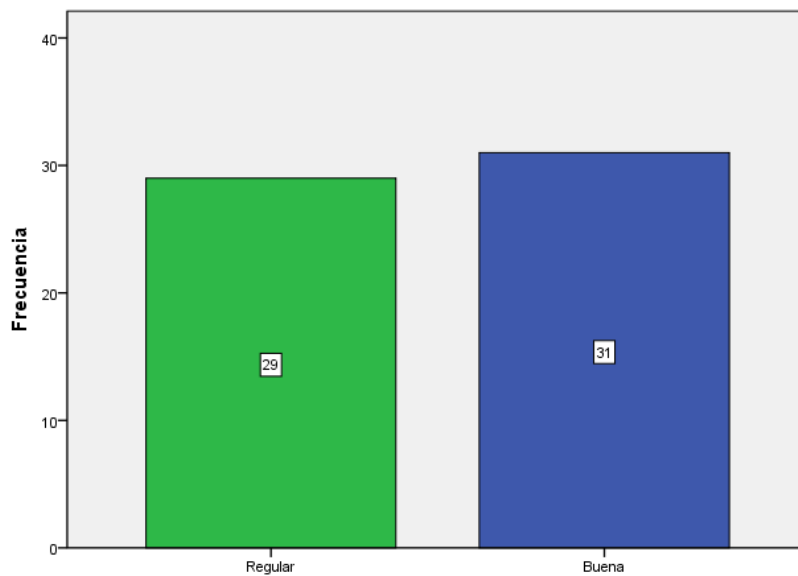
Con respecto a las decisiones que se toman son las más adecuadas que optimizan el crecimiento de la institución se deduce que 27 encuestados que representan el 45% lo considera como Regular, y 33 encuestados que representan un 55% como buena, evidenciando que la mayoría de estas decisiones son en beneficio de la organización.

CUADRO N°06

¿Cómo calificaría la dirección estratégica actual?

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	29	48,3
	Buena	31	51,7
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 06



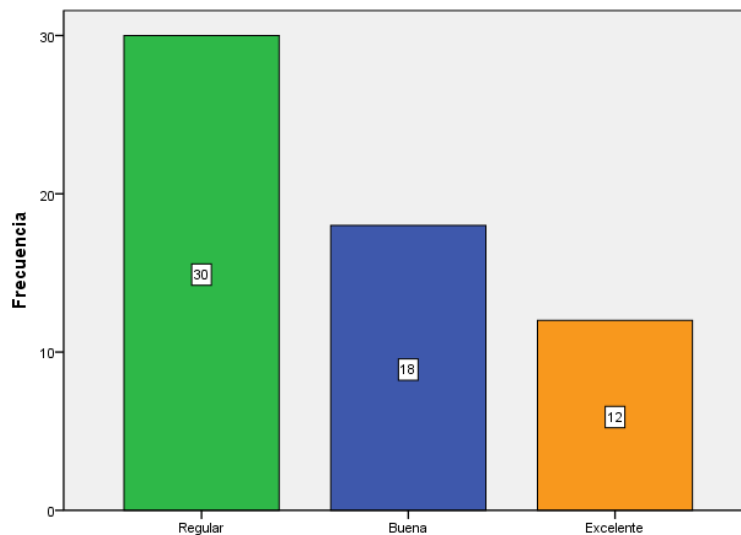
Con respecto a la dirección estratégica actual se deduce que 29 encuestados que representan el 48.3% lo considera como Regular, y 31 encuestados que representan un 51.7% como buena, evidenciando que dichas estrategias que se aplican en la Universidad son buenas siendo necesario retroalimentara para un mejor desenvolvimiento gerencial.

CUADRO N°07

Cuál es el nivel de respeto al principio de participación

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	30	50,0
	Buena	18	30,0
	Excelente	12	20,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 07



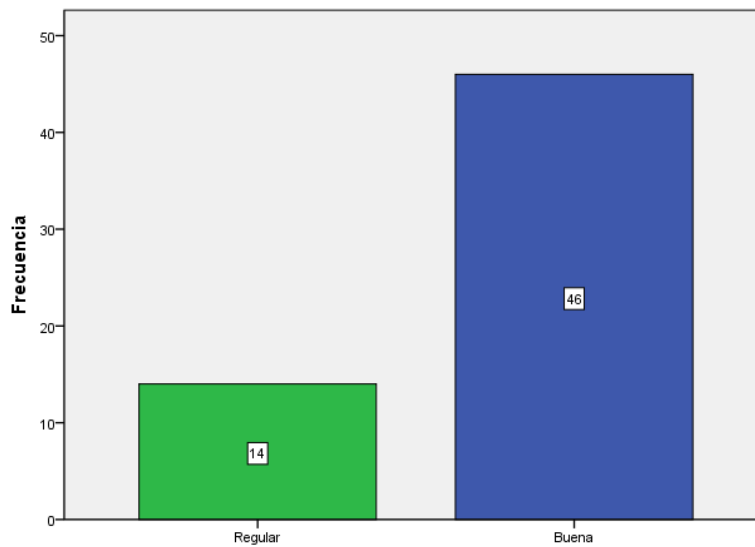
Con respecto a la dirección estratégica actual se deduce que 29 encuestados que representan el 48.3% lo considera como Regular, y 31 encuestados que representan un 51.7% como buena, evidenciando que dichas estrategias que se aplican en la Universidad son buenas siendo necesario retroalimentara para un mejor desenvolvimiento gerencial.

CUADRO N°08

Cómo considera las proyecciones que se realizan en la organización

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Regular	14	23,3
Buena	46	76,7
Total	60	100,0

GRAFICO N° 08



Con respecto a las proyecciones que se realizan en la organización se deduce que 14 encuestados que representan el 23.3% lo considera como Regular, y 46 encuestados que representan un 76.7% como buena, evidenciando que las proyecciones que se dan en la Universidad son mayoritariamente a buenas debido a su estructura organizacional.

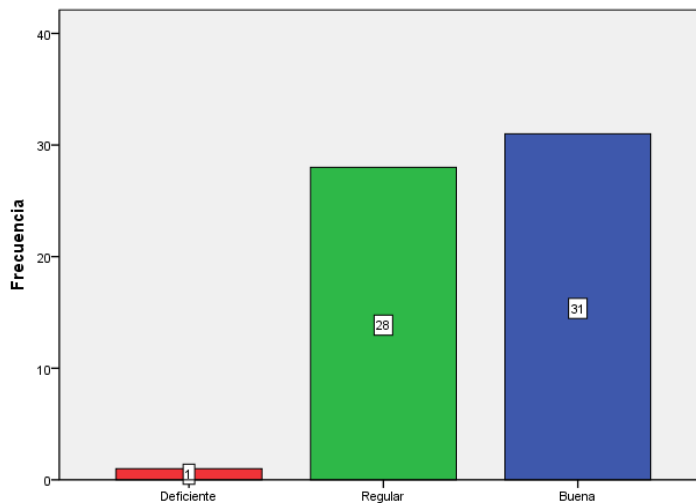


CUADRO N° 09

Cómo calificaría el nivel de investigación en la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	1	1,7
	Regular	28	46,7
	Buena	31	51,7
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 09



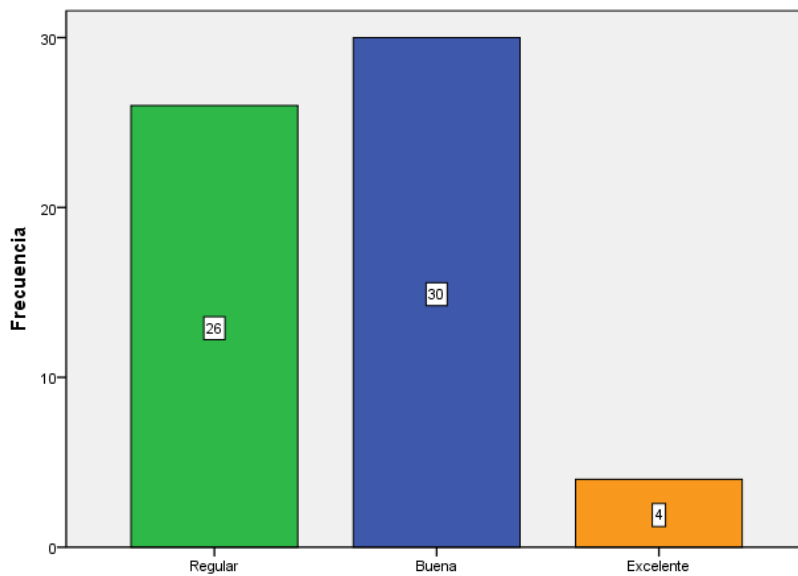
Con respecto a nivel de investigación en la organización se deduce que 1 encuestado que representan el 1.7% lo considera como Deficiente, 28 encuestados que representa el 46.7% como Regular, y 31 encuestados que representan un 51.7% como buena, evidenciando que existe un buen nivel de investigación en la Universidad contribuyen en la formación profesional de los estudiantes.

CUADRO N° 10

Cómo calificaría las políticas de la institución

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	26	43,3
	Buena	30	50,0
	Excelente	4	6,7
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 10



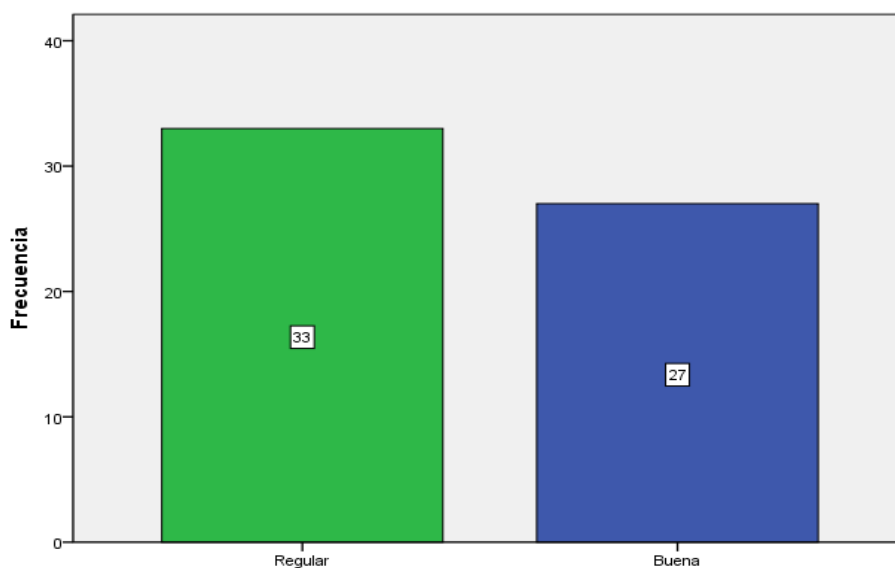
Con respecto a políticas de la organización se deduce que 26 encuestados que representan el 43.3% lo considera como Regular, 30 encuestados que representa el 50% como buena, y 4 encuestados que representan un 6.7% como excelente, evidenciando que existen buenas políticas que impulsan el desarrollo de los miembros de la Universidad.

CUADRO N° 11

Nivel de anticipación basado en los cambios

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	33	55,0
	Buena	27	45,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 11



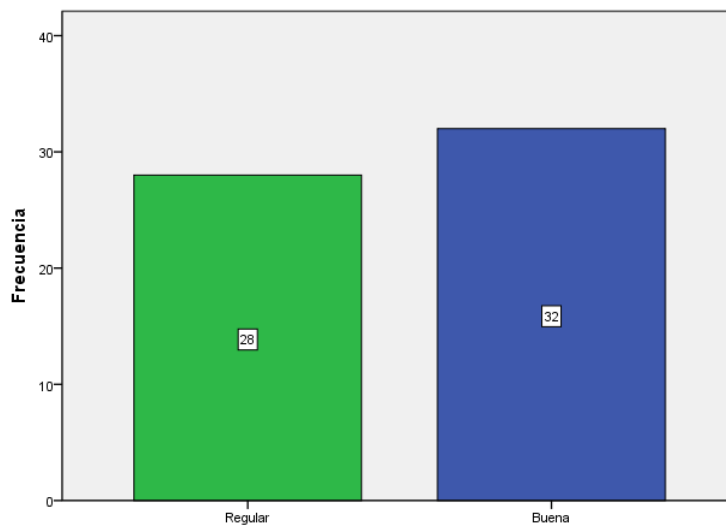
Con respecto al nivel de anticipación basado en los cambios se deduce que 33 encuestado que representan el 55% lo considera como Regular, y 27 encuestados que representan un 45% como Buena, evidenciando que no siempre los cambios se comunican a tiempo, motivo por el cual debería retroalimentarse los planes de la Universidad.

CUADRO N° 12

Cómo se halla el sentido de la institución. Se muestra en constante cambio

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Regular	28	46,7
Buena	32	53,3
Total	60	100,0

GRAFICO N° 12



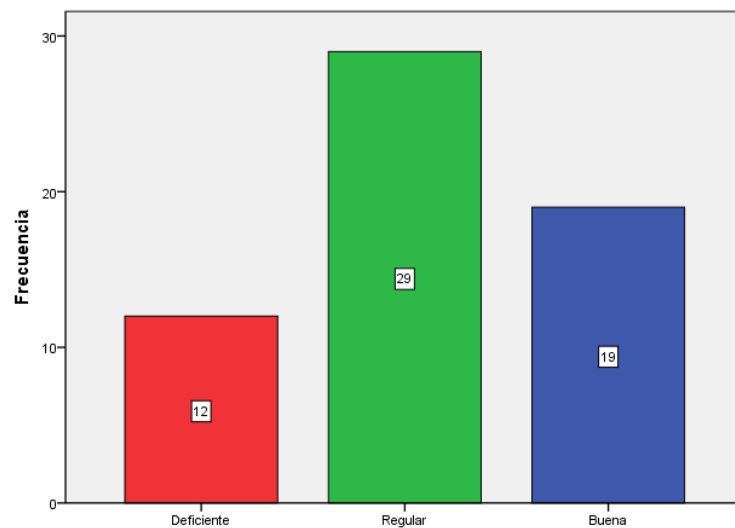
Con respecto a los cambios en la Universidad se deduce que 28 encuestados que representan el 46.7% lo considera como Regular, y 32 encuestados que representan un 53.3% como buena, evidenciando que algunos cambios se comunican a tiempo, motivo por el cual debería retroalimentarse los planes de la Universidad.

CUADRO N° 13

Cómo percibes el sentido de acción de los lineamientos de la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	12	20,0
	Regular	29	48,3
	Buena	19	31,7
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 13



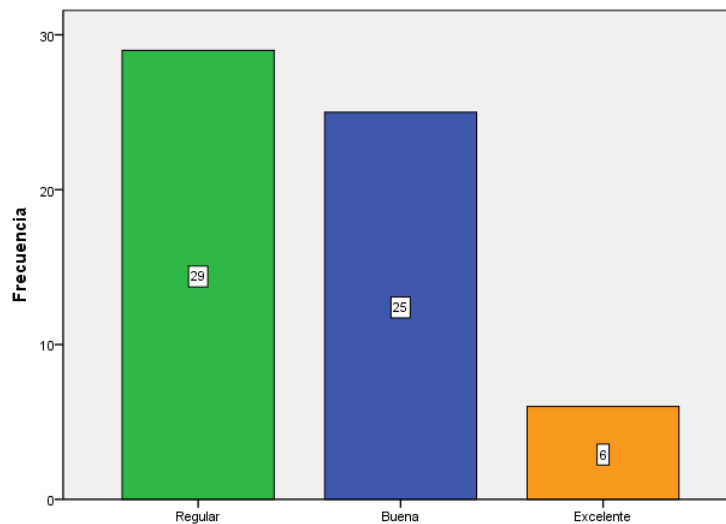
Con respecto al sentido de acción los lineamientos de la organización se deducen que 12 encuestados que representan el 20% lo considera como Deficiente, 29 encuestados que representan el 48.3% lo considera como Regular y 19 encuestados que representan un 31.7% como buena, evidenciando que son calificadas regulares en su mayoría dichos lineamientos aplicados en la Universidad.

CUADRO N° 14

Cómo calificas el liderazgo que se ejerce en la organización

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	29	48,3
	Buena	25	41,7
	Excelente	6	10,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 14



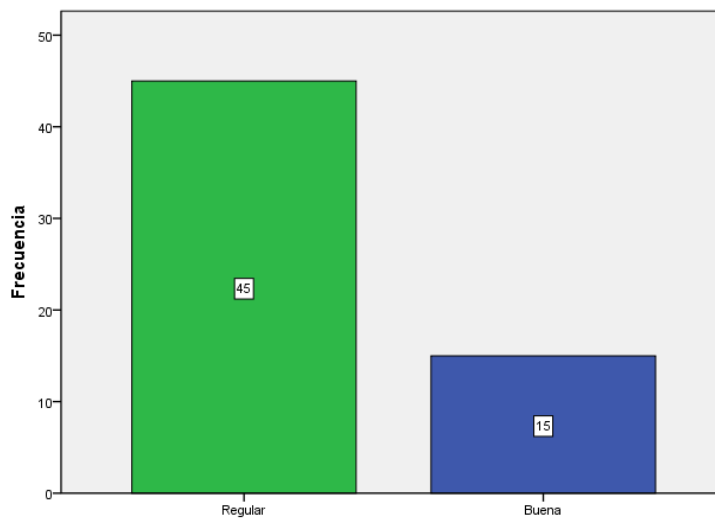
Con respecto al liderazgo que se ejerce en la organización se deduce que 12 encuestados que representan el 20% lo considera como Deficiente, 29 encuestados que representan el 48.3% lo considera como Regular y 19 encuestados que representan un 31.7% como buena, evidenciando que son calificadas regulares en su mayoría dichos lineamientos aplicados en la Universidad.

CUADRO N° 15

Cómo calificarías el trabajo realizado por el gerente

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	45	75,0
	Buena	15	25,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 15



Con respecto al trabajo realizado por el gerente se deduce que 45 encuestados que representan el 75% lo considera como Regular y 15 encuestados que representan un 25% como buena, evidenciando que es necesario se impulse la motivación y la supervisión de la gerencia general para asegurar un buen trabajo de gerencia.

## VI. DISCUSION DE RESULTADOS

### 6.1 Contrastación y demostración de la hipótesis con los resultados

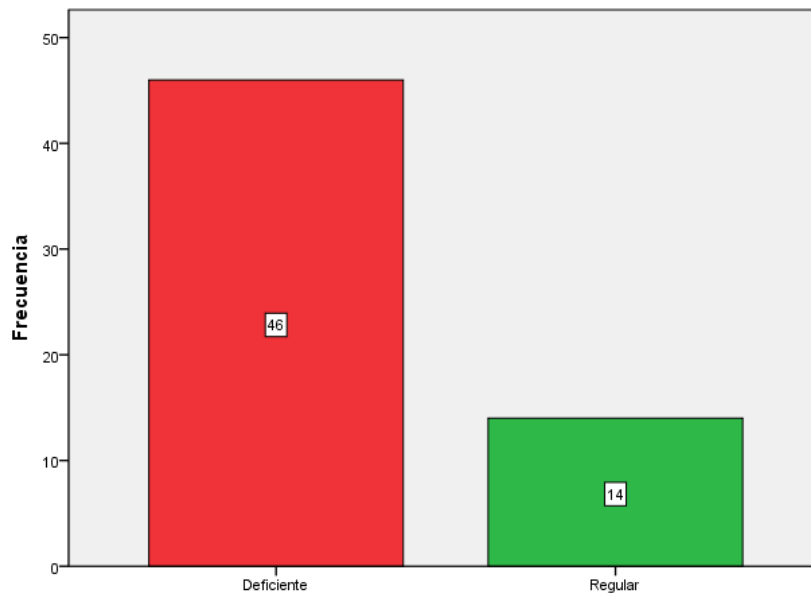
#### Resultados de la encuesta sobre la cultura organizacional

CUADRO N°01

Cuál es el nivel de respeto entre los miembros de la institución

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Deficiente	46	76,7
Regular	14	23,3
Total	60	100,0

GRAFICO N° 01



Con respecto al nivel de respeto entre los miembros de la institución deducimos que 46 encuestados que representan el 76.3% lo considera como Deficiente y 14 encuestados que representan un 23.3% como Regular, evidenciando que es necesario se impulse un clima de mejor convivencia.

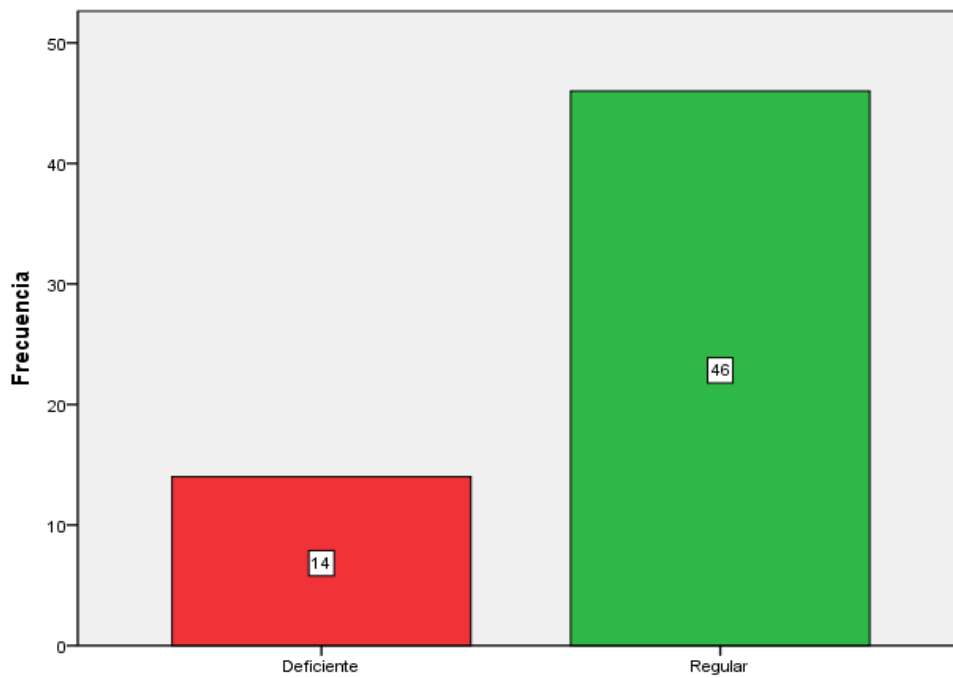


## CUADRO N°02

Se practica la Solidaridad entre docentes

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	14	23,3
	Regular	46	76,7
	Total	60	100,0

## GRAFICO N° 02



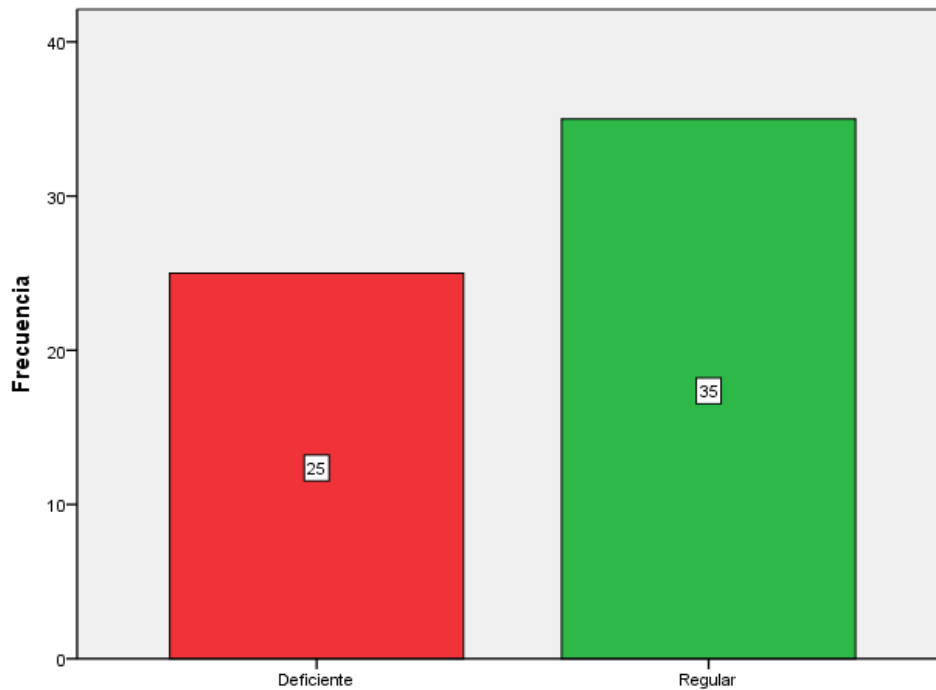
Con relación a la práctica de la Solidaridad entre docentes deducimos que 14 encuestados que representan el 23.3% lo considera como Deficiente y 46 encuestados que representan un 76.3% como Regular, evidenciando que es necesario propicia la solidaridad entre sus miembros.

CUADRO N°03

Cómo percibe la posibilidad de trabajo cooperativo

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	25	41,7
	Regular	35	58,3
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 03



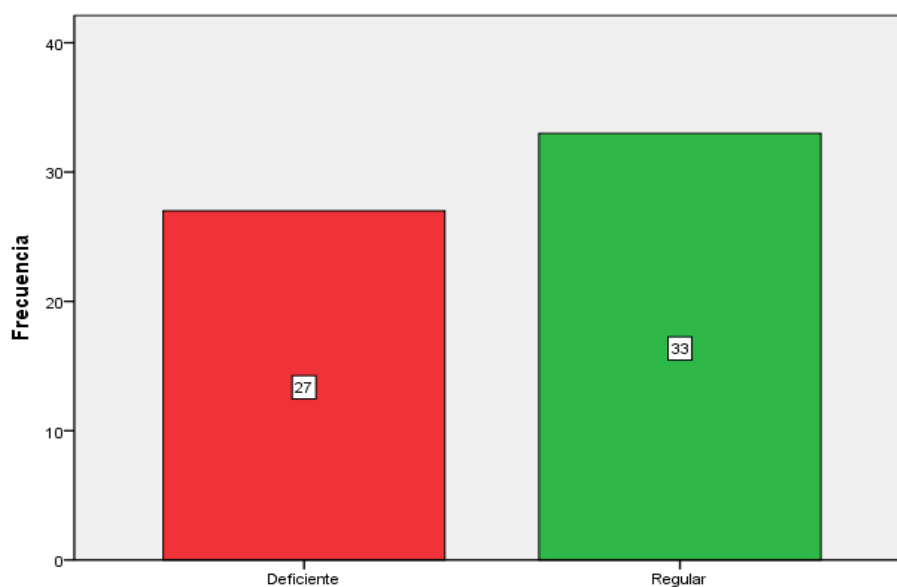
Con respecto a la percepción de la posibilidad de trabajo cooperativo afirmamos que 25 encuestados que representan el 41.7% lo considera como Deficiente y 35 encuestados que representan un 58.3% como Regular, evidenciando que es necesario se impulse que una convivencia en la Institución en particular el trabajo cooperativo.

CUADRO N°04

Cómo califica el nivel de confianza recíproca

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	27	45,0
	Regular	33	55,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 04



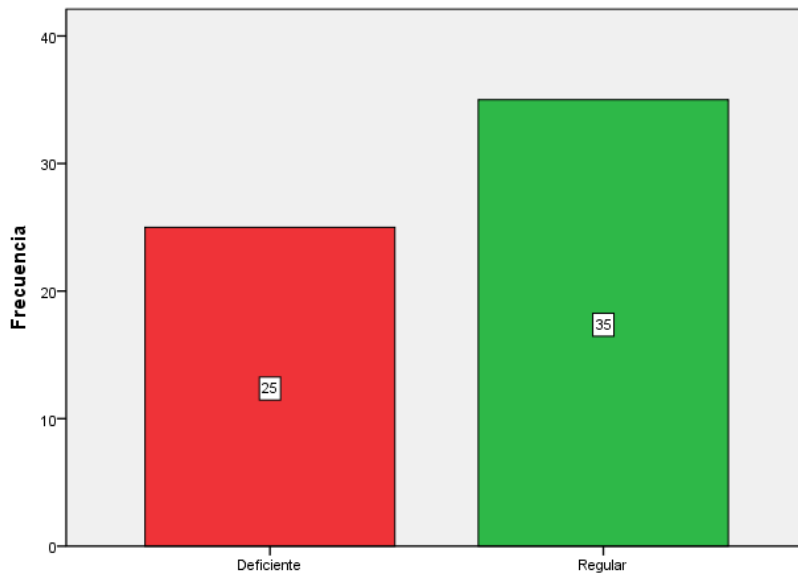
Con relación al nivel de confianza recíproca afirmamos que 27 encuestados que representan el 45% lo considera como Deficiente y 33 encuestados que representan un 55% como Regular, evidenciando que se debe impulsar un mejor clima y cultura en la institución afianzando en el desarrollo de la confianza.

### CUADRO N°05

Los docentes expresan sus ideas libremente

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	25	41,7
	Regular	35	58,3
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 05



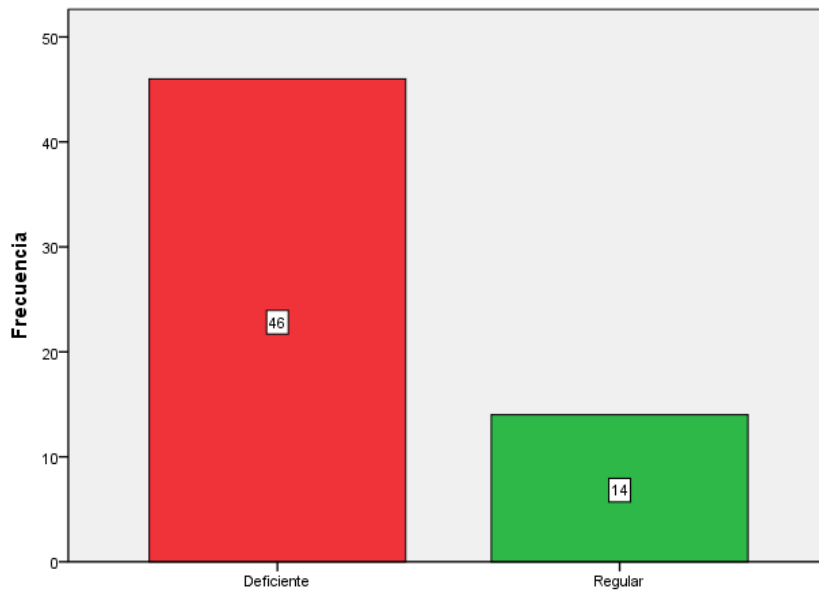
Con respecto a si los docentes se expresan libremente afirmamos que 25 encuestados que representan el 41.7% lo considera como Deficiente y 35 encuestados que representan un 58.3% como Regular, evidenciando que se hace necesario dar mayor relevancia la libertad de opinión.

CUADRO N°06

Cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Deficiente	46	76,7
Regular	14	23,3
Total	60	100,0

GRAFICO N° 06



Con relación a cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros afirmamos que 46 encuestados que representan el 76.7% lo considera como Deficiente y 14 encuestados que representan un 23.3% como Regular, demostrando que se debe dar mayor importancia al desarrollo de la comunicación interpersonal.

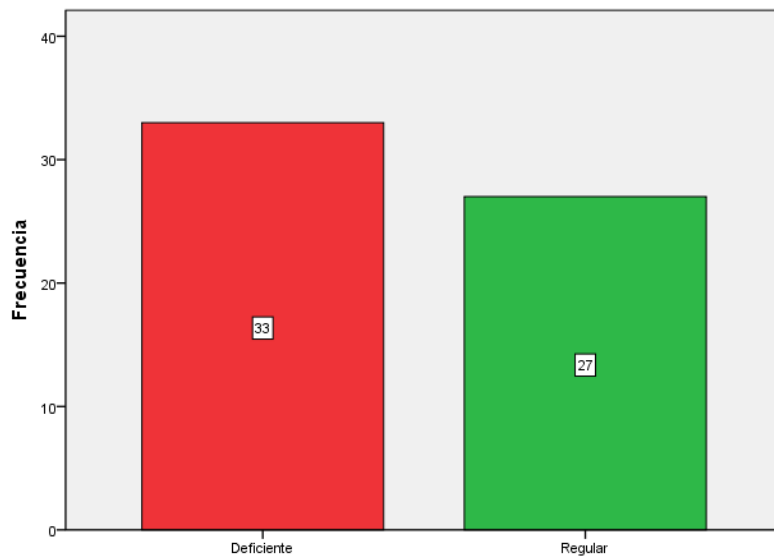
CUADRO N°07

Existe respeto a las normas en los procesos institucionales

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	33	55,0
	Regular	27	45,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 07

Existe respeto a las normas en los procesos institucionales



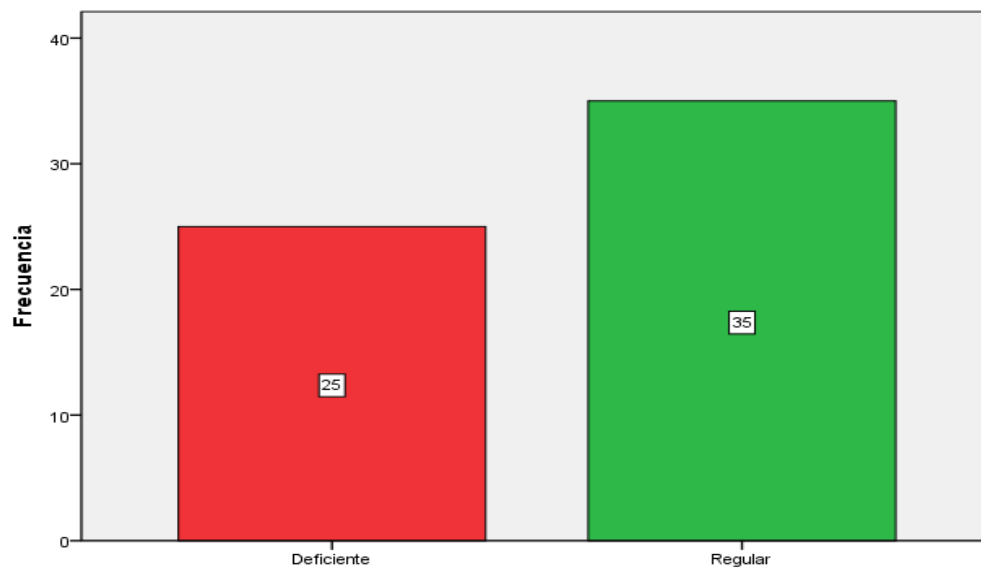
Con respecto si existe respeto a las normas en los procesos institucionales afirmamos que 33 encuestados que representan el 55% lo considera como Deficiente y 27 encuestados que representan un 45% como Regular, evidenciando que las normas no se cumplen siendo necesario ejercer un mayor control.

CUADRO N°08

Nivel de Coordinación Interinstitucional

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	25	41,7
	Regular	35	58,3
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 08



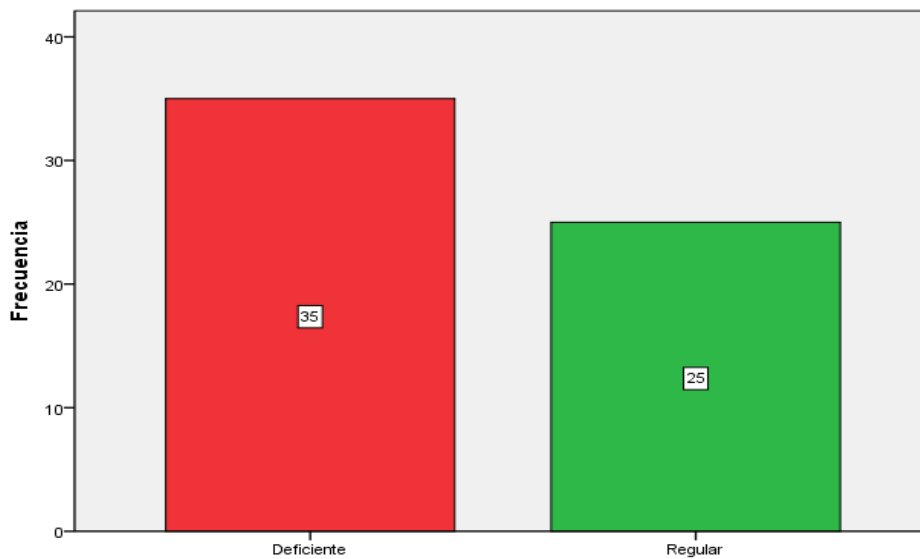
Con respecto al Nivel de Coordinación Interinstitucional afirmamos que 25 encuestados que representan el 41.7% lo considera como Deficiente y 35 encuestados que representan un 58.3% como Regular, evidenciando que es necesario se impulse una mejor coordinación interinstitucional dando cumplimiento a las actividades programadas.

CUADRO N°09

Cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales en las instituciones educativas

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	35	58,3
	Regular	25	41,7
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 09



Con respecto a cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales en las instituciones educativas afirmamos que 35 encuestados que representan el 58.3% lo considera como Deficiente y 25 encuestados que representan un 41.7% como Regular, tomando en cuenta que se hace necesario impulsar los recursos humanos a in de desarrollar mejores capacidades profesionales.

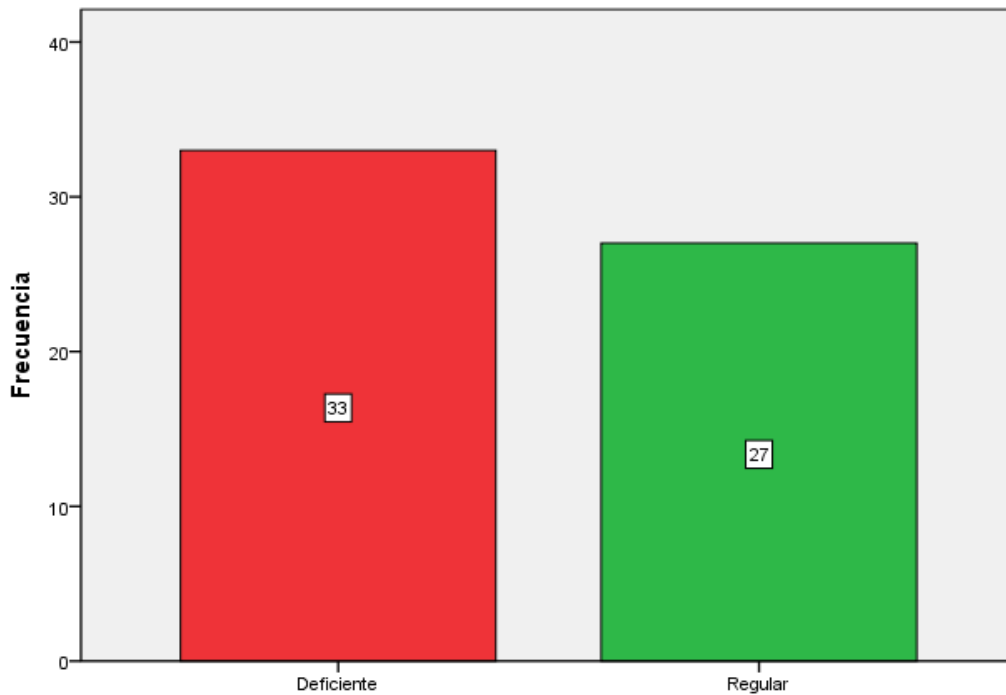


CUADRO Nº 10

Las autoridades reconocen tus derechos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	33	55,0
	Regular	27	45,0
	Total	60	100,0

GRAFICO Nº 10



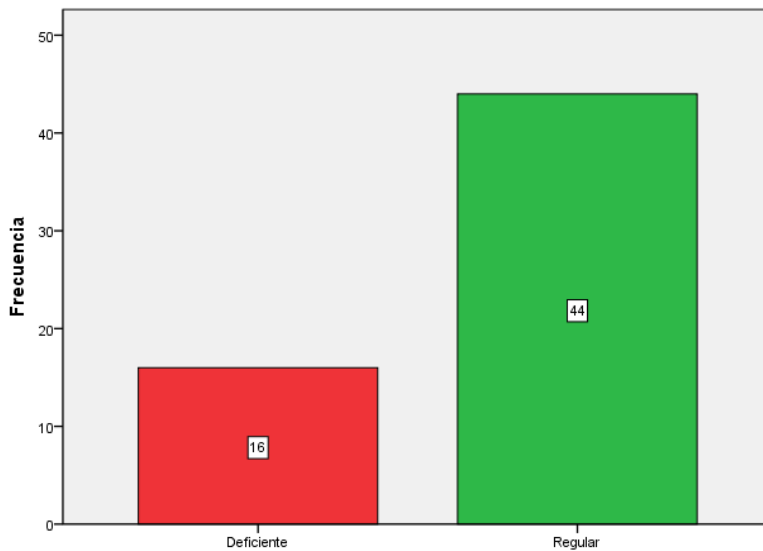
Con respecto al respeto a los derechos afirmamos que 33 encuestados que representan el 55% lo considera como Deficiente y 27 encuestados que representan un 45% como Regular, evidenciando que se hace necesario reflexionar sobre el respeto a los derechos laborales.

CUADRO N° 11

Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Deficiente	16	26,7
Regular	44	73,3
Total	60	100,0

GRAFICO N° 11



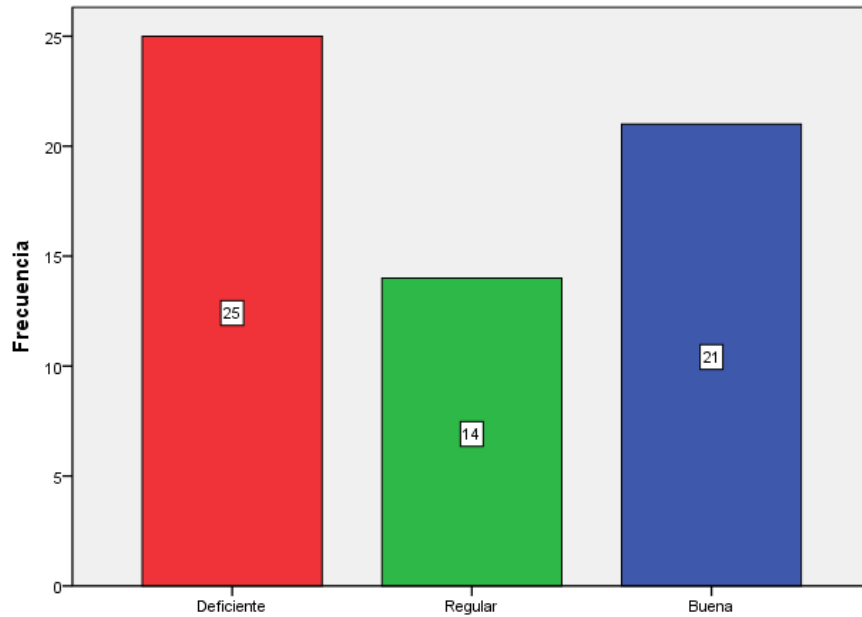
Con respecto al Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad afirmamos que 16 encuestados que representan el 26.7% lo considera como Deficiente y 44 encuestados que representan un 73.3% como Regular, evidenciando que es necesario retroalimentar el estilo de liderazgo que se ejerce en la Institución.

CUADRO N° 12

Cómo se halla tu sentido de pertenencia. Estas orgulloso de tu institución

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	25	41,7
	Regular	14	23,3
	Buena	21	35,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 12



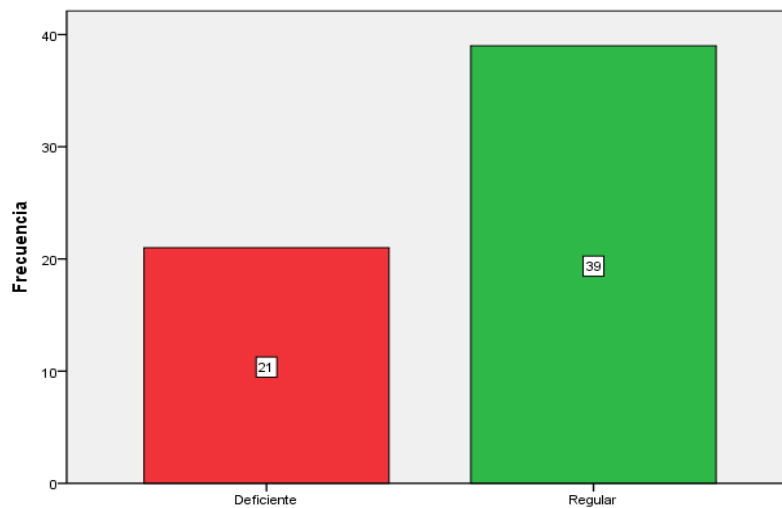
Con respecto a cómo se halla tu sentido de pertenencia. Estas orgulloso de tu institución afirmamos que 25 encuestados que representan el 41.7% lo considera como Deficiente, 14 encuestados que representan el 23.3% y 21 encuestados que representan un 35% como Regular, evidenciando que dicho grado de pertenencia puede ser mejores si se impulse un mejor estilo de liderazgo.

CUADRO N° 13

Sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	21	35,0
	Regular	39	65,0
	Total	60	100,0

GRAFICO N° 13



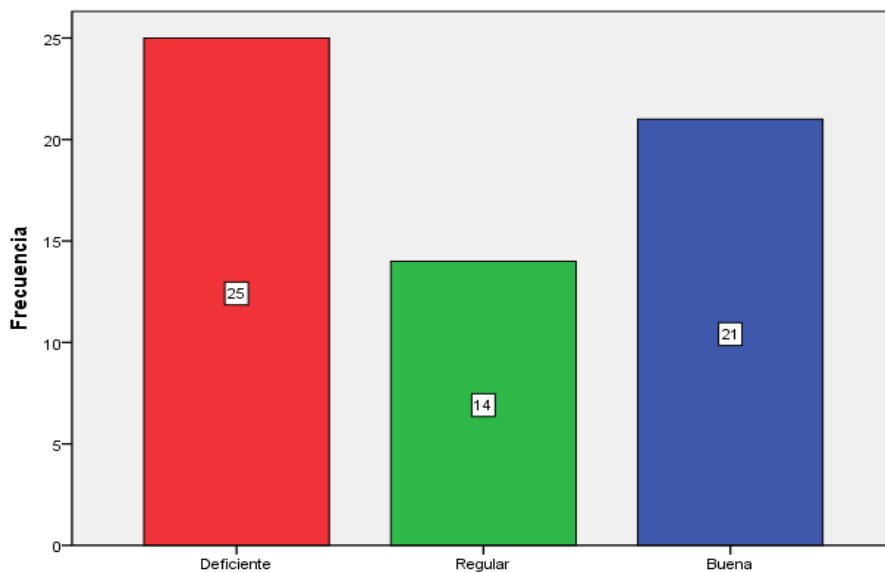
Con respecto a cómo te sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos afirmamos que 21 encuestados que representan el 35% lo considera como Deficiente y 39 encuestados que representan un 65% como Regular, evidenciando que es necesario se impulse que una cultura de reconocimiento a fin de impulsar mejoras en el desenvolvimiento de sus miembros.

CUADRO N° 14

Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Deficiente	25	41,7
	Regular	14	23,3
	Buena	21	35,0
Total		60	100,0

GRAFICO N° 14



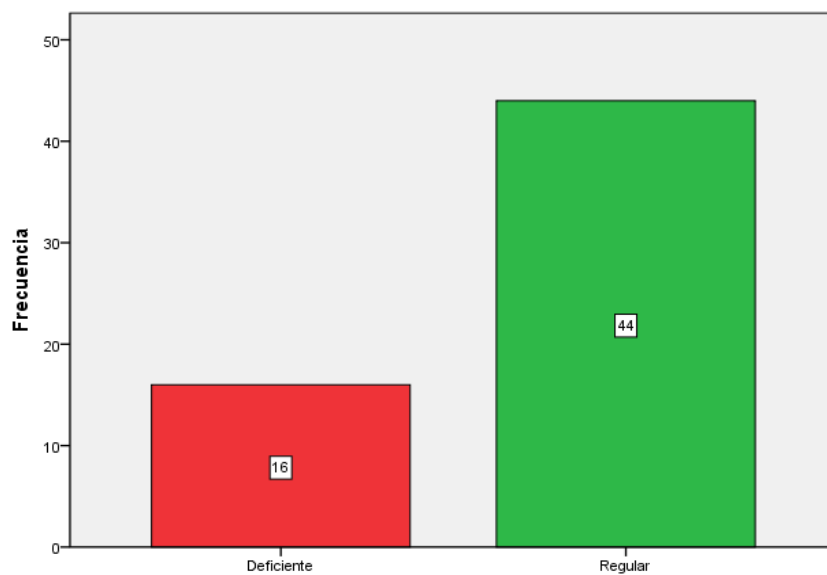
Con respecto a Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto afirmamos que 25 encuestados que representan el 41.7% lo considera como Deficiente, 14 encuestados que representan el 23.3% la califica como regular y 21 encuestados que representan un 35% como Bueno, evidenciando que la satisfacción laboral puede incrementar con la motivación.

CUADRO N° 15

Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos		
Deficiente	16	26,7
Regular	44	73,3
Total	60	100,0

GRAFICO N° 15



Con respecto al Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución afirmamos que 16 encuestados que representan el 26.7% lo considera como Deficiente y 44 encuestados que representan un 73.3% como Regular, evidenciando que es necesario retroalimentar el estilo liderazgo que se vive en la institución.

## 6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios similares

La correlación encontrada entre las dimensiones de la gerencia estratégica en la cultura organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha, año 2017 es directa.

Con respecto a la Hipótesis General se planteó que la Gerencia Estratégica de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios se relaciona con la Cultura Organizacional de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017, la cual luego de recabar información se obtuvo que la actual gerencia estratégica actual el 48.3% lo considera como Regular, y 31 encuestados que representan un 51.7% como buena, evidenciando que dichas estrategias que se aplican en la Universidad son buenas siendo necesario retroalimentarla para un mejor desenvolvimiento gerencial.

Con relación a la Hipótesis Especifica 1 que mencionaba que la Gerencia Estratégica – Gestión – se relaciona con la Cultura Organizacional – Código de Ética – de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017, obteniendo que 27 encuestados que representan el 45% lo considera como Regular, y 33 encuestados que representan un 55% como buena, evidenciando que la mayoría de estas decisiones son en beneficio de la organización.

Con respecto a la hipótesis 2 sostenía que La Gerencia Estratégica – Planeamiento- se relaciona con la Cultura Organizacional – Idiosincrasia- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017, y habiendo recabado la información se obtuvo que 12 encuestados que representan el 20% lo considera como Deficiente, 29 encuestados que representan el 48.3% lo

considera como Regular y 19 encuestados que representan un 31.7% como buena, evidenciando que son calificadas regulares en su mayoría dichos lineamientos aplicados en la Universidad.

### **6.3 Responsabilidad ética de acuerdo a los reglamentos vigentes**

Los autores de este trabajo de investigación nos responsabilizamos por el trabajo aquí descrito



## CONCLUSIONES

Se llevó a cabo un estudio sobre la influencia de la gerencia estratégica en la cultura organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha, año 2017, llegando a las siguientes conclusiones:

1. La Gerencia Estratégica se relaciona con la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017. A medida que mejora la gerencia estratégica mejora correlativamente la cultura organizacional.

2. Se comprobó la Hipótesis Específica 1; La Gerencia Estratégica – Gestión – se relaciona con la Cultura Organizacional – Código de Ética – de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017. A medida que mejora el enfoque gerencial mejora correlativamente la cultura organizacional-código de ética.

3. Se comprobó la Hipótesis Específica 2 La Gerencia Estratégica – Planeamiento- se relaciona con La Cultura Organizacional – Idiosincrasia- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017. A medida que mejora la gerencia estratégica mejora correlativamente la cultura organizacional-idiosincrasia.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar programas de mejoramiento gerencial como mesas redondas, talleres de relaciones humanas e inteligencia emocional debido a la existencia de subculturas en nuestra casa de estudios, y así afianzar los esfuerzos para el mejoramiento de su cultura organizacional
2. Explicar con detalle el Manual de Organización y funciones, así como los perfiles de cada área de puesto, haciendo comprender a los colaboradores el enfoque gerencial, delineando con claridad las líneas de mando y de comunicación afianzando la cultura organizacional.
3. Comunicar a los colaboradores los lineamientos organizacionales, a fin de que la comunidad universitaria mejore sus cualidades profesionales y personales tales como: las relaciones humanas, espíritu de equidad y clara conciencia profesional y de esta manera estar preparados para afrontar la problemática de la comunidad estudiantil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

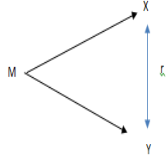
1. Acroff, R. L. (1983). *Planificación de la Empresa del futuro*. Mexico: Limusa. Recuperado el 1996, de [www.google.com](http://www.google.com)
2. Acuña, E. (2009). *Coaching: análisis del rol organizacional*. Recuperado de [http://www.digitaliapublishing.com/a/34370/coaching análisis del rol organizacional](http://www.digitaliapublishing.com/a/34370/coaching-analisis-del-rol-organizacional)
3. Alles, M. (2013). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
4. Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Juan Carlos Martínez Coll.
5. Caballero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis: La metodología del cómo formularlos*. Distrito Federal: Cengage Learning.
6. Castro, A. de. (2017). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/a/51986/manual-practico-de-comunicacion-organizacional>
7. Delgado, C. E. (1990). *La Influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor*. Caracas: U.S.B.
8. Denison, & Daniel. (1991). *Cultura Corporativa*. Bogota: Legis.
9. Digitalia. (s. f.). Recuperado 4 de junio de 2019, de <http://www.digitaliapublishing.com/fulltext>
10. Garza Ramos, M. I. de la. (2015). *La empresa familiar: su cultura organizacional*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/a/52539/la-empresa-familiar--su-cultura-organizacional>
11. Gonzales, & Bellino. (1995). *Modelo de la Gestión de Recursos Humanos*. Caracas: Universidad Metropolitana de Caracas. Obtenido de <http://www.scielo.org.ve>
12. Goodman, N. (2004). *Cultura Organizacional*. Mc Graw Hill.
13. Goodstein, L. D. (1997). *Planeación estratégica* (1° edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill .
14. Griffin, R., Phillips, J., & Stanley, G. (2017). *Comportamiento organizacional, Administración de personas y organizaciones* (12 ed.). Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
15. H.I. Ansoff. (1990). *stratregis Managment*. Mexico: Macmillian. Obtenido de <https://www.googlelibros.com.pe>
16. Marly, M. (2006). *La Gerencia estratégica como herramienta para el logro de la responsabilidad social de la Administración Tributaria Municipal*. Obtenido de <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0093512/conclusion.pdf>.
17. Matta Solis, H. (2006). *cultura organizacional y su relación con la prevalencia de Burnout en los docentes de la facultades de pedagogía, cultura física y ciencias administrativas y turismo de la universidad Nacional de educación Enrique Guzmán*. universidad Enrique Guzmán y Valle, Lima. Obtenido de [www.repositoriounegv](http://www.repositoriounegv)

18. Monsalve. (1989). *La Cultura y los ciclos vitales de la organización*. Caracas: universidad Monte Avila.
19. Nedher, G. (2005). *La cultura Organizacional en el Municipio Jose Felix Ribas en la Victoria, Estado Aragua*. Venezuela: universidad Central de Venezuela . Obtenido de [190.242.62.234:8080/000/trabajo%20%20grado%20revisado%20pdf](http://190.242.62.234:8080/000/trabajo%20%20grado%20revisado%20pdf)
20. Norlando, O. (2009). *El gobierno como estrategia para mejorar la Administración Publica*. Carabobo: universidad Carabobo. Obtenido de <https://es.scribd.com/>
21. Porter, M. (2004). *Competitive strategic*. New york: the free press and colophon are trademarks of simon of schuster inc.
22. Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional (4a ed.)*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/a/29961/gestion-estrategica-organizacional--4a-ed.->
23. Pucheu, J. A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Recuperado de <http://www.digitaliapublishing.com/a/38233/desarrollo-y-eficacia-organizacional>
24. R., D. F. (2003). *Concepto de la Administración Estrategica (9° ed.)*. Mexico: Pearson. Obtenido de [https://books.google.com.pe?id=kpj-H4}tukDQC&pg=PA156&dp=fred+fred+R.Davis+Gerencia Estrategica&hl=es&sa](https://books.google.com.pe?id=kpj-H4}tukDQC&pg=PA156&dp=fred+fred+R.Davis+Gerencia+Estrategica&hl=es&sa)
25. Quintero et al. - (2008) - *ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOUR PERFORMANCE OF T.pdf*. (s. f.). Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>
26. Sampier, R. H., Fernando Collado, C., & Baptista Lucio, M. (s.f.). *Metodologia de la Investigación*.
27. Schein. (1991). *Picologia de la Organización*. Prentice-Hall.
28. Senge, P. (1992). *La quinta Disciplina (9° ed.)*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de <https://google.books.com.pe>
29. Stephen, R. (2015). *Comportamiento Organizacional (15 ed.)*. Mexico: Addison-Wesley.

# **ANEXOS**

## Anexo 01: Matriz de Consistencia

Título: La gerencia estratégica en la cultura organizacional de la escuela de comunicación y ciencias administrativas de la facultad de administración de negocios de la Universidad privada San Juan Bautista, filial Chincha, año 2017

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	CLASIFICACIÓN DE VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	INSTRUMENTO
<p>PG ¿En qué medida la Gerencia Estratégica se relaciona con la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas, de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017?</p> <p>P1 ¿De qué manera la Gerencia Estratégica -Gestión- se relaciona con la Cultura Organizacional-Código de Ética- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017?</p> <p>P2 ¿De qué manera la Gerencia Estratégica-planeamiento- se relaciona con la Cultura Organizacional-Idiosincrasia- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017?</p>	<p>OG Determinar cómo se relaciona la Gerencia Estratégica con el nivel de Influencia de la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas, de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.</p> <p>O1 Describir cómo se relaciona la gerencia estratégica-gestión- con el nivel de influencia de la cultura organizacional-código- de ética de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios, de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017</p> <p>O2 Describir cómo se relaciona la gerencia estratégica-planeamiento- con el nivel de influencia de la cultura organizacional-idiosincrasia de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.</p>	<p>HG La Gerencia Estratégica se relaciona con la Cultura Organizacional de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.</p> <p>H1 La Gerencia Estratégica – Gestión – se relaciona con la Cultura Organizacional – Código de Ética – de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.</p> <p>H2 La Gerencia Estratégica – Planeamiento- se relaciona con La Cultura Organizacional – Idiosincrasia- de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de Negocios de la Universidad Privada San Juan Bautista Filial Chincha 2017.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE (Y): Gerencia Estratégica</b></p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE (X): Cultura organizacional</b></p> <p><b>VARIABLE INTERVINIENTE (Z):</b> Catedráticos de la Escuela de Comunicación y Ciencias Administrativas de la Facultad de Administración de la Universidad Privada “San Juan Bautista” - filial Chincha.</p>	<p>Tipo: Descriptivo correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental de tipo transversal existente entre las variables “Gerencia Estratégica y la Cultura Organizacional” Esquemáticamente podemos visualizarlo de la siguiente manera</p>  <p>a: Donde: M= Muestra V1 = Gerencia Estratégica V2 = Cultura Organizacional r = Correlación</p>	<p>Nuestra investigación recurre a la totalidad de la población representada por los catedráticos de la escuela de Comunicación y Ciencias administrativas de la facultad de Administración de la UPSJB -Filial Chicha. Que nos muestran un total de 60 docentes y tienen la característica de Censo (Caballero, 2013, p.285)</p>	<p>Encuestas a docentes</p>

**Anexo 02: Cuestionario N° 01**  
**“Situación de cultura organizacional”**

**Presentación:**

El presente cuestionario aplicado a los docentes en relación a la percepción sobre la cultura institucional, busca determinar los tipos de relaciones interpersonales y la cultura organizacional en la Universidad Privada San Juan Bautista, de la muestra.

**Instrucciones:**

Lea atentamente las siguientes preguntas y tomando en consideración la escala sugerida, marque con aspa (X) la respuesta que corresponda:

4 (Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)

CODIGO	ITEM	VALORACION			
		1	2	3	4
01	¿Cuál es el nivel de respeto entre los miembros de la institución?				
02	¿Se practica la Solidaridad entre docentes?				
03	¿Cómo percibe la posibilidad de trabajo cooperativo?				
04	¿Cómo califica el nivel de confianza recíproca?				
05	¿Los docentes expresan sus ideas libremente?				

06	¿Cómo calificaría las relaciones y el trato con sus compañeros?				
07	¿Existe respeto a las normas en los procesos institucionales?				
08	¿Nivel de Coordinación Interinstitucional?				
09	¿Cómo calificaría la existencia de recursos humanos y capacidades profesionales en las instituciones educativas?				
10	¿Las autoridades reconocen tus derechos?				
11	¿Nivel de respaldo el liderazgo basado en la capacidad?				
12	¿Cómo se halla tu sentido de pertenencia? ¿Estas orgulloso de tu institución?				
13	¿Sientes que existe reconocimiento apropiado de tus capacidades y rendimientos?				
14	¿Cómo calificas tu nivel de satisfacción en el puesto?				
15	¿Cómo calificarías el liderazgo directivo en tu institución?				



**Anexo 03: Cuestionario N° 02**  
**“Situación de Gerencia Estratégica”**

**Presentación:**

El presente cuestionario aplicado a los docentes en relación a la percepción sobre la gerencia estratégica, busca determinar la relación que existe entre el estilo de dirección y la cultura organizacional en la Universidad Privada San Juan Bautista.

**Instrucciones:**

Lea atentamente las siguientes preguntas y tomando en consideración la escala sugerida, marque con aspa (X) la respuesta que corresponda:

4 (Excelente) 3 (Buena) 2 (Regular) 1 (Deficiente)

CODIGO	ITEM	VALORACION			
		1	2	3	4
01	¿Cuál es el nivel de logro de objetivos de la actual gerencia?				
02	¿Se identifican con facilidad las oportunidades y amenazas?				
03	¿Se afrontan oportunamente las amenazas y debilidades?				
04	¿Cómo califica el nivel de motivación de la gerencia a los docentes?				

05	¿Las decisiones que se toman son las más adecuadas que optimizan el crecimiento de la institución?				
06	¿Cómo calificaría la dirección estratégica actual?				
07	¿Cuál es el nivel de respeto al principio de participación?				
08	¿Cómo considera las proyecciones que se realizan en la organización?				
09	¿Cómo calificaría el nivel de investigación en la organización?				
10	¿Cómo calificaría las políticas de la institución?				
11	¿Nivel de anticipación basado en los cambios?				
12	¿Cómo se halla el sentido de la institución? ¿Se muestra en constante cambio?				
13	¿Cómo percibes el sentido de acción los lineamientos de la organización?				
14	¿Cómo calificas el liderazgo que se ejerce en la organización?				
15	¿Cómo calificarías el trabajo realizado por el gerente?				