



Religación
Press

José Felipe Villanueva Butrón
Groover Valenty Villanueva Butrón
Rocío Belú Ortecho Aguirre

Cultura empresarial

Desarrollo estratégico e impacto en una Institución Educativa



| Colección Administración |

Cultura empresarial

Desarrollo estratégico e impacto en una Institución Educativa

José Felipe Villanueva Butrón, Groover Valenty Villanueva Butrón,
Rocío Belú Ortecho Aguirre

RELIGACION PRESS
QUITO · 2023



Equipo Editorial

Eduardo Díaz R. Editor Jefe

Roberto Simbaña Q. Director Editorial

Felipe Carrión. Director de Comunicación

Ana Benalcázar. Coordinadora Editorial

Ana Wagner. Asistente Editorial

Consejo Editorial

Jean-Arsène Yao | Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova | Fabiana Parra |
Mateus Gamba Torres | Siti Mistima Maat | Nikoleta Zampaki | Silvina
Sosa



Religación Press, es una iniciativa del Centro de Investigaciones CICSHAL-
RELIGACIÓN.

Diseño, diagramación y portada: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico: press@religacion.com

www.religacion.com

Cultura empresarial. Desarrollo estratégico e impacto en una Institución Educativa

Entrepreneurial culture. Strategic development and impact in an Educational Institution
Cultura empreendedora. Desenvolvimento estratégico e impacto em uma instituição educacional.

Derechos de autor: José Felipe Villanueva Butrón©, Groover Valenty Villanueva Butrón©, Rocío Belú Ortecho Aguirre©, Religación Press©

Primera Edición: 2023

Editorial: Religación Press

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KJU - Teoría y comportamiento organizativos

BISAC: BUS030000 BUSINESS & ECONOMICS / Human Resources

Público objetivo: Profesional/Académico

Colección: Administración

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2023-12-20

ISBN: 978-9942-642-67-7

Disponible para su descarga gratuita en <https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Citar como (APA 7)

Villanueva Butrón, J.F., Villanueva Butrón, G.V., y Ortecho Aguirre, R.B. (2023). *Cultura empresarial. Desarrollo estratégico e impacto en una Institución Educativa*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.110>

ISBN: 978-9942-642-67-7



Nota: el libro retoma y amplía, por un grupo de investigadores, lo mostrado en la tesis "Aplicación del modelo de desarrollo estratégico y su impacto en la cultura empresarial de la I.E.P. "Nuestra Señora de la Merced"- PIU-RA, 2020". presentada ante la Universidad Nacional de Trujillo, por José Felipe Villanueva Butrón.

Revisión por pares / Peer Review

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, siguiendo criterios de índole científica para valorar la solidez académica del trabajo.

This book was reviewed by an independent external reviewers. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts on the subject, who have issued an objective judgment of it, following scientific criteria to assess the academic soundness of the work.

Sobre los autores

José Felipe Villanueva Butrón

<https://orcid.org/0000-0003-2651-5806>

Universidad Privada Antenor Orrego | Piura | Perú

jvillanuevab2@upao.edu.pe

Doctor en Administración por UAP, Maestro en Derecho Civil por UPAO, Abogado por la Universidad Nacional de Piura, docente universitario de pre y post grado.

Groover Valenty Villanueva Butrón

<https://orcid.org/0000-0002-5195-1784>

Universidad César Vallejo | Piura | Perú

gvillanuevabu@ucv.edu.pe

Ingeniero Industrial con especialidad en Administración de Operaciones, Maestría en Economía y Doctorado en Administración. Más de 23 años como docente en pre y posgrado de universidades nacionales y privadas del Perú.

Rocío Belú Ortecho Aguirre

<https://orcid.org/0000-0001-7341-4501>

Universidad Privada Antenor Orrego | Piura | Perú

rortechoa@upao.edu.pe

Docente ordinaria-auxiliar a tiempo completo en la Universidad Privada Antenor Orrego. Bachiller en Derecho, Abogada, Bachiller en Servicio Social, Licenciada en Servicio Social, Maestría en Derecho penal y ciencias criminológicas. Docente a cargo de Teoría general del proceso, Introducción a las Ciencias Jurídicas, Sociología Jurídica e Historia del Derecho.

Resumen

El objetivo del libro fue aplicar un modelo de desarrollo estratégico en la cultura empresarial de una institución educativa en Piura, Perú. Se logró descubrir que la institución tiene una alta orientación al cliente y al personal, con una percepción favorable de la disposición personal, el trabajo en equipo y la colaboración constructiva. También hay una orientación hacia los resultados y la innovación, con una predisposición al riesgo, flexibilidad y apertura hacia lo nuevo. Además, hay una mentalidad fuerte de ahorro de costos y una identificación personal con la empresa. Los colaboradores también están a favor de la tecnología, con una percepción favorable de la base científica en el servicio educativo y la fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles.

Palabras claves: institución educativa, empresa, cultura empresarial, orientación al cliente, orientación al personal.

Abstract

The objective of the book was to apply a strategic development model to the business culture of an educational institution in Piura, Peru. It was found that the institution has a high customer and staff orientation, with a favorable perception of personal disposition, teamwork and constructive collaboration. There is also an orientation towards results and innovation, with a predisposition to risk, flexibility and openness to the new. In addition, there is a strong cost-saving mentality and a personal identification with the company. The collaborators are also in favor of technology, with a favorable perception of the scientific base in the educational service and the strong orientation to technology at all levels.

Keywords: educational institution, company, corporate culture, customer orientation, employee orientation.

Resumo

O objetivo do livro foi aplicar um modelo de desenvolvimento estratégico à cultura corporativa de uma instituição educacional em Piura, Peru. Descobriu-se que a instituição tem uma alta orientação para o cliente e para a equipe, com uma percepção favorável de disposição pessoal, trabalho em equipe e colaboração construtiva. Há também uma orientação para resultados e inovação, com uma predisposição ao risco, flexibilidade e abertura para coisas novas. Além disso, há uma forte mentalidade de economia de custos e uma identificação pessoal com a empresa. Os funcionários também são pró-tecnologia, com uma percepção favorável da base científica do serviço educacional e uma forte orientação para a tecnologia em todos os níveis.

Palavras-chave: instituição educacional, empresa, cultura da empresa, orientação para o cliente, orientação para a equipe.

Contenido

Revisión por pares / Peer Review	7
Sobre los autores	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	19

Capítulo 1

La importancia de la cultura empresarial en el éxito de una organización: aproximación.

23

Contexto	24
Delimitación de la Investigación	27
Problema de investigación	28
La Cultura Empresarial: Importancia y Características	29
Importancia	31

Capítulo 2

Cultura empresarial: fundamentación

34

Fundamentación ontológica	35
La búsqueda de la identidad	36
Pero ¿cómo construye el hombre lo mítico?	36
Del mito al logos	37
De los cuatro modelos del ser en el mundo de las organizaciones	39
De la posmodernidad	40
De la cultura organizacional y posmodernidad	43

Capítulo 3

Clientes, producto, servicio y empresa

48

Contexto global	49
Elementos locales	55
Bases teóricas o científicas	60
La planeación estratégica y el modelo de desarrollo estratégico	60
La planeación estratégica	61
Modelo de Desarrollo Estratégico	68
Del método de factores ponderados	77
La cultura empresarial	78
Características de la cultura empresarial	79
Aspectos de la cultura empresarial	80
Del diagnóstico de la cultura empresarial	82
Definición de términos básicos	86

Capítulo 4

Construcción de la investigación: estudio situado **90**

Definición conceptual y operacional de las variables	91
Cultura Empresarial	92
Cuadro de Operacionalización de Variables	93
Un trabajo planificado	94
Método de investigación	95
Diseño de la Investigación	95
Población	96

Capítulo 5

EL caso de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura **99**

Análisis descriptivo	100
Orientación al cliente en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	100
Orientación al personal en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	102
Orientación a los resultados y a las prestaciones que existe en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	104
Orientación hacia la innovación en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	106
Orientación hacia los costos en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	107
Orientación hacia la empresa entre el personal de la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	108
Orientación hacia la tecnología en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura	110
Análisis Inferencial	115
Existe una mediana orientación al cliente en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura. (H1)	115
Existe una fuerte orientación al personal en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura (H2).	115
En la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura existe una alta orientación a los resultados y a las prestaciones (H3)	116
Existe una mediana orientación hacia la innovación en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura (H4)	116
La orientación hacia los costos en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura es de nivel medio (H5)	117
La orientación hacia la empresa que se evidencia entre el personal de la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura es alta (H6)	117
La orientación hacia la tecnología en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura es de nivel alto (H7)	118

Capítulo 6

Siete dimensiones **120**

Orientación al cliente	121
IEP "Nuestra Señora de la Merced" y personal	121
Orientación hacia los resultados	122
Orientación hacia la innovación	124

Orientación hacia los costos	125
Orientación hacia la empresa (Personal)	125
Orientación a la tecnología (colaboradores)	127
Conclusiones	129
Recomendaciones	131

Referencias	134
--------------------	------------

Tablas

Tabla 1. Situación actual de la orientación al cliente	101
Tabla 2. Situación actual de la orientación al personal	102
Tabla 3. Situación actual de la orientación a los resultados y prestaciones	104
Tabla 4. Situación actual de la orientación hacia la innovación	106
Tabla 5. Situación actual de la orientación hacia los costos	107
Tabla 6. Situación actual de la orientación hacia la empresa	108
Tabla 7. Situación actual de la orientación hacia la tecnología	110

Figuras

Figura 1. Perfil estratégico	128
------------------------------	-----

| Colección Administración |

Cultura empresarial

**Desarrollo estratégico e impacto en una Institución
Educativa**

Introducción

La cultura organizacional es el conjunto de creencias compartidas en una empresa que las personas aprenden consciente o inconscientemente. En este sentido, los estudios centrados en la cultura empresarial son fundamentales en la investigación de las ciencias sociales. El conocimiento de sus aportaciones teóricas y metodológicas es esencial para cualquiera que desee investigar sobre este tema.

Cada organización, según sus objetivos y estructura, tiene sus propias peculiaridades que deben considerarse al planear un estudio de su cultura. Esto es especialmente importante en el caso de las instituciones educativas, ya que presentan características específicas.

En la literatura sobre el tema de la cultura empresarial en instituciones educativas, se destaca la importancia de evitar una transposición mecánica de las categorías teóricas y metodológicas utilizadas en el mundo empresarial, ya que esto dificultaría la comprensión de la cultura de las escuelas privadas.

Después de elegir el tema de la investigación, el objetivo principal fue aplicar un modelo para el desarrollo estratégico de la cultura empresarial en I.E.P Nuestra Señora de la Merced de Piura. Los objetivos específicos fueron evaluar: la orientación al cliente, al personal, a los resultados y a las prestaciones, hacia la innovación, hacia los costos, hacia la empresa y hacia la tecnología en esta institución educativa.

El trabajo, se estructura en seis capítulos:

Capítulo I: Comprende el planteamiento del problema en donde se desarrollará la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, delimitación de la investigación (delimitación espacial, delimitación social, delimitación temporal y delimitación conceptual), el problema de investigación (problema principal, problemas secundarias), objetivos de la investigación (objetivo general y objetivos específicos), justificación e importancia de la investigación (justificación e importancia), factibilidad de la investigación y limitaciones del estudio.

Capítulo 1: Se desarrollará el marco filosófico a través de la fundamentación ontológica al surgir la necesidad de tener que dar una explicación racional de la existencia de la cultura empresarial.

Capítulo 2: Denominado Marco teórico conceptual, se tendrá en cuenta los antecedentes del problema, las bases teóricas o científicas la definición de términos básicos y se desarrollará el cuadro de operacionalización de variables.

Capítulo 3: Hipótesis y Variables, se elaborará la hipótesis general y específicas, como la definición conceptual y operacional de las variables. Metodología de la Investigación, donde se desarrollará el tipo y nivel de investigación, el método y diseño de la investigación, se tendrá presente la población y muestra de la investigación, como las técnicas e instrumentos de recolección de datos

Capítulo 5: Resultados, donde se va a realizar un: a) análisis descriptivo a través del cual se explica las condiciones y el procedimiento como se recolectaron los datos. B) análisis inferencial donde se prueba de hipótesis.

Capítulo 6: Discusión de resultados en el cual se relaciona los hallazgos de la comprobación de hipótesis con el desarrollo de la teoría, determinando posiciones relevantes dentro del trabajo de investigación Finalmente, se establece la posición de la presente investigación en el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

La importancia de la cultura empresarial en el éxito de una organización: aproximación.

Contexto

La Institución Educativa Privada (I.E.P.) Nuestra Señora de la Merced inició sus actividades en la Urbanización Ignacio Merino II Etapa Manzana “P” Lote 28 del distrito, provincia y departamento de Piura, gracias a la Resolución Directoral No. 0107 emitida el 15 de febrero de 1994, que autorizó la prestación de servicios educativos en el nivel de educación inicial. Posteriormente, la escuela amplió su oferta educativa para incluir los niveles de educación primaria (Resolución Directoral No. 0604 del 21 de febrero del 2000) y educación secundaria (Resolución 270 del 01 de febrero del 2007). Desde la emisión de estos actos administrativos, la institución ha brindado educación básica regular (EBR) en sus tres niveles.

Como el inicio de todo negocio familiar, la motivación que originó la creación de esta Institución Educativa Particular estuvo generada por una perspectiva familiar; primero.- el tener que buscar una satisfacción personal-profesional de la matriarca de la familia quién, en su condición de maestra de una Institución Educativa Pública y de acuerdo al régimen laboral que pertenecía, se estaba jubilando, pero aún tenía la edad, el carisma, la experiencia y la metodología necesaria para poder enseñar a los niños en educación inicial, precediéndole además una imagen de gran prestigio en el área educativa frente al mercado donde se pretendía operar y ejecutar el negocio familiar; segundo.- establecer un medio que le permita a la profesional en mención sentirse útil y no convertirse en una persona dependiente pero que

cuenta con todas sus capacidades pero no las podría utilizar por no contar con las herramientas necesarias. Estos argumentos que dieron inicio a este negocio empresa-familia, a la larga le pasó la factura a la institución que no evolucionó de manera empresarial, actitud que determinó muchos sin sabores que establecían diversos problemas que generarían múltiples conflictos y pérdidas económicas (mayores costos versus los beneficios), llegando inclusive a tener que solicitar se deje sin efecto las resoluciones de autorización dadas por la Dirección Regional de Educación de Piura.

Pese a los hechos señalados en el párrafo anterior y con la creencia que se lograría mejorar los problemas al tener una mayor demanda del servicio, se creó el nivel primario y secundario ampliándose mucho más los problemas administrativos y educativos, entre los que podemos mencionar:

- a. Nuestro mercado es la población estudiantil de clase media y baja, lo que determinó tener a alumnos cuyos padres cuentan con mucho esfuerzo con los recursos necesarios para pagar las cuotas de enseñanzas planteadas.
- b. Las pensiones educativas que se establecieron eran en promedio las establecidas por nuestra competencia, pero como se mencionó en el ítem a, y con las características de inicio de la institución, muchas veces se originó la subvención de algunos alumnos, en perjuicio de los gastos o compromisos que tenía la Institución Educativa en mención.

- c. Subvención de enseñanza educativa por déficit de alumnado, determinando que en muchas ocasiones profesionales y dueños de la empresa enseñaron sin cobrar nada.
- d. Incumplimiento en el pago de las pensiones por parte de los Padres de Familia, amparadas en las normas dadas por el gobierno nacional, MINEDU y protegidas por INDECOPI, hecho aprovechado por los padres de familia.
- e. Procesos judiciales iniciados por pago de beneficios sociales iniciados por docentes que prestaron sus servicios a favor del Centro Educativo pero cuyo comportamiento y enseñanza no satisfacía el requerimiento solicitado y exigido, pese a haberseles cumplido con todos los pagos especificados en el contrato.
- f. Incremento de la deserción escolar normalmente por falta de pagos.

En el proceso de gestión, tanto académica como administrativa, se ha determinado tres etapas. La primera que estuvo a cargo íntegramente – académica y administrativamente–por los gestores y promotores del negocio empresarial-familiar, que tuvo su auge llegando a tener 200 alumnos; la segunda que se contrató a personas para ver ambos temas, siendo un desastre la ejecución del mismo, aunada a los problemas económicos que se presentaban en esos momentos y que hizo que el nivel secundario se dejara de lado y la ausencia de alumnos llegando a tener 20 alumnos en los niveles inicial y primaria; y la tercera se tomó la decisión apelando al denominado Protocolo Familiar Empresarial encargar la administración total a uno de los hijos quién

ha venido recuperando el mercado perdido teniendo actualmente 200 alumnos y funcionando nuevamente los tres niveles de EBR.

Debe entenderse por tanto que desde el año 2014 se ha establecido una nueva administración de esta Institución Educativa donde se pretende cambiar las creencias que permitan modificar la imagen de la Institución y buscar la confianza de los padres de familia recuperando el mercado perdido y cedido en primer lugar por temas netamente administrativos y luego por temas académicos, ello me permitirá determinar una cultura que genere un impacto en los resultados buscados.

Delimitación de la Investigación

Delimitación Espacial. El trabajo de investigación se desarrolló en la I.E.P Nuestra Señora de la Merced, ubicado en la Urbanización Ignacio Merino II Etapa Manzana “P” Lote 28 del Distrito, Provincia y Departamento de Piura.

Delimitación social: Se trabajó a nivel del Gerente Promotor, Directora y docentes de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura.

Delimitación temporal. El período en el cual se trabajó esta investigación corresponde al año 2020.

Delimitación conceptual. Esta investigación abarca el concepto fundamental de desarrollo de cultura organizacional con la finalidad de evaluar la situación en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced. Para Robbins et al. (2009, p. 23):

...la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización: La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.

Problema de investigación

Esta investigación se preguntó: ¿Qué modelo de desarrollo estratégico se requiere para lograr un impacto positivo en la cultura empresarial de la IEP “Nuestra Señora de la Merced” – Piura 2020? Además, se hacen preguntas acerca de la orientación al cliente, al personal, a los resultados, a las prestaciones, a la innovación, a los costos, a la empresa y a la tecnología en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura.

En este libro se busca proponer un modelo de desarrollo estratégico para lograr un impacto positivo en la cultura empresarial para la IEP “Nuestra Señora de la Merced” – Piura. Para esto, se plantearon diversos objetivos específicos. Estos objetivos estuvieron enfocados en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”. Estos fueron: evaluar la orientación al cliente, Identificar las características de la orientación al personal. Conocer la orientación a los resultados y prestaciones. Evaluar la orientación hacia la

innovación. Conocer la orientación hacia los costos. Determinar la orientación hacia la empresa entre el personal. Identificar la orientación hacia la tecnología.

La Cultura Empresarial: Importancia y Características

El éxito de toda empresa depende mucho del desenvolvimiento de los factores externos e internos que establecen su supervivencia dentro del mercado empresarial, esto hace que tengamos que establecer una “Cultura Empresarial” que identifica la forma de ser de la empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Esta idea de Cultura Empresarial es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización, logrando ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura o el régimen pluvial) también los empleados escogerán la Cultura Empresarial que prefieren como ambiente de trabajo.

La mayor parte de las culturas evolucionan directamente de los ejemplos dados por los ejecutivos de alto nivel, quienes ejercen una influencia poderosa sobre sus subordinados. Por último, las culturas pueden caracterizarse como relativamente “fuertes” o “débiles” según el grado de influjo que tengan en el comportamiento de los empleados.

“Para el estudio de la Cultura Empresarial es necesario medir los aspectos esenciales, pero no visibles, constituidos por las, valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; tecnología; información; ritos; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión oral, gestual, escrita; clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; así como: logotipo; formas de vestir; edificios; limpieza; organización. Unas son de más fácil medición al igual que el instrumento a utilizar con este fin, no siendo así en aquellas que están relacionadas con el aspecto socio-psicológico a nivel individual y grupal” (CRUZ CORDERO, 2005)”.

Este tipo de estudio tiene como fin la búsqueda de mejoras organizacionales en correspondencia con un modelo de desarrollo estratégico de la cultura empresarial del recurso humano de la IEP Nuestra Señora de la Mercedes – Piura. Lo cual, permitirá establecer el por qué es necesario mantener y conocer la cultura en una organización, teniendo presente que: facilita o dificulta el cambio, orienta a las personas, les da identidad, integra o fracciona a los miembros y refuerza o minimiza algunos valores.

Importancia

La Cultura Empresarial es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La referida cultura 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 a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

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. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre Cultura Empresarial que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea; la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

Capítulo 2

Cultura empresarial: fundamentación

Fundamentación ontológica

De Koninck (1996) señala “L’évolution des sociétés est déterminée par la culture avant tout”¹, es decir, que la evolución de una sociedad estará marcada siempre y cuando, una sociedad u organización puedan descubrir su correcta identidad, por ello nos remitiremos a analizar otros espacios que permitirán entender la existencia de los comportamientos en nuestro pensamiento, en razón que el pensamiento occidental ha considerado al pensamiento oriental como cuna del pensamiento filosófico.

Estas mutaciones hacen que la cultura se encuentra en constante cambio, sea para construir o destruir una sociedad u organización. García Vargas (2014) sostiene que:

el sentido de cultura corresponderá al hecho de que los hombres de una sociedad vivan de la manera más despierta y responsable posible. Implicando que la llegada de una sociedad u organización a estados de conciencia más elevados necesariamente lleva al ser humano a realizarse permanentes cuestionamientos sobre los fundamentos de sus acciones con una alta posibilidad de crítica. En este sentido, es necesario que el hombre se eduque, como lo manifiesta Hegel: el hombre sin formación permanece en el nivel de la intuición inmediata. No tiene el ojo abierto y no ve lo que está a sus pies. Su visión y su comprensión permanecen subjetivas. No ve la cosa, o, en otras palabras, significa que, a través de la enseñanza, el hombre pueda generar una autonomía cultural suficiente que le permita vivir en la riqueza de lo concreto (...).

1 Traducción: “La evolución de las sociedades ésta determinada por la cultura ante todo”

La búsqueda de la identidad

En la importancia, para que la sociedad u organizaciones busquen su entidad, (García Vargas, 2014) sostiene que:

Todas las culturas por el nivel de representación y la simbología que construyen se fundamentan en gran medida en lo mítico, como lo plantea Gusdorf—El mito está ligado al primer conocimiento que el hombre adquiere de sí mismo y de su entorno—así la conciencia mítica da respuesta entonces, a una función vital al momento de esta nueva creación del mundo por el hombre.

Pero ¿cómo construye el hombre lo mítico?

Para Leach y Levi-Strauss (1970), a través de la escuela del estructuralismo encabezada por Claude Lévi-Strauss parece estar la respuesta:

Nuestro conocimiento del mundo exterior se construye por intermedio de nuestros sentidos. Si los fenómenos que percibimos poseen las características que les imputamos, ello corresponde al modo de funcionamiento de nuestros sentidos, y del proceso según el cual nuestro cerebro ordena e interpreta los estímulos que le son presentados. En nombre de una característica muy importante de este proceso de ordenamiento, recortamos en segmentos los continuum de espacio y tiempo que nos rodean, lo cual nos predispone a concebir el entorno como una secuencia de innumerables unidades separadas, pertenecientes a clases determinadas, y a imaginar el desarrollo del tiempo en secuencias de

eventos independientes. Paralelamente, cuando como hombres, construimos objetos artificiales de toda clase, o inventamos ritos, o escribimos la historia del pasado, imitamos nuestra percepción de la naturaleza: así, los productos de nuestra cultura son fragmentados y ordenados, tal como suponemos que están fragmentados y ordenados los productos de la naturaleza.

Una muestra mítica, es el generado en el mundo griego donde los guerreros eran los más importantes, lo cual se deja claro en la guerra de Troya descrita por Homero en la Iliada, donde Héctor (troyano) y Aquiles (griego) representan dos guerreros que además de depender individualmente de su ética también dependían de sus “Dioses”, por lo cual los griegos desarrollaron el pensamiento intelectual que justificaba la existencia de una inteligencia mental y no sólo práctica, ésta inteligencia mental que puede interpretarse como su amor por la sabiduría, es el significado de la filosofía.

Del mito al logos

García Vargas (2014) citando un texto de Gusdorf: “el paso del mito al logos se cumple gracias a la reiniciación y sistematización de significados dormidos en la inmanencia, que emergen a la luz de la reflexión”. La razón aflora como una conciencia de la conciencia primera, no como rechazo y negación, sino como segunda lectura que ilumina el misterio sin disolverlo. Lo anterior permite afirmar que el paso de lo mítico a lo lógico no es el resultado de algo evolutivo; ni el advenimiento de la razón, ni pretende sustituir a lo mítico, sino por el contrario, ambos coexisten

simultáneamente y ninguno es superior al otro, simplemente son diferentes.

Este hecho genera el paso de la conciencia mítica a la conciencia de la razón, ya que la primera justificará comportamientos a través de conductas ejemplares y la segunda se realizará a través de leyes científicas, implicando un ordenamiento del conocimiento que se expresa a través de una explicación sistemática.

El problema del conocimiento era entonces, el aseguramiento del hombre en la tierra, el cosmos correspondía a un ordenamiento de la realidad en el espacio y el tiempo que era expresado por el orden en el movimiento de los astros; y se le dio a la astronomía, el concepto de ocupación, a través de la cual, los hombres podrían discernir sobre diferentes aspectos, a partir de la contemplación de la constante similitud que presentan las cosas celestes, de su ordenamiento, de su simetría, con lo que acostumbra el alma de los hombres a adquirir, en similitud a esta constitución astral, lo que en otras palabras plantea Gusdorf mencionando “El fundamento de toda razón es la ley divina, ley astronómica del cielo al mismo tiempo que ley moral de las acciones humanas”

Misma posición del conocimiento lo desarrolló Tales de Mileto al pretender explicar “el mundo” sin necesidad de citar a los dioses, lo que implicaba el desarrollo de una búsqueda a través de la razón.

Citando a Aristóteles en su libro primero “Extractos de la Metafísica” señala el deseo que por naturaleza tienen todos los hombres de saber, y la gran diferencia, que frente a los animales

éste tiene, que es la posibilidad del razonamiento. El ejercicio de razonar, implica llegar a la esencia de las cosas, a través, del logos (en griego significado de discurso, razón) donde la razón actúa como principio ordenador del universo – “conocer y saber para conocer y saber”.

Por consiguiente, esta transformación del “mito al logo” me permite señalar que la introducción del conocimiento a través de la razón generará el orden necesario, frente a una posición mística que determinará una incertidumbre frente a los hechos existentes, ya que debemos generar una atención institucional que me permita administrar los recursos para una mejor toma de decisiones.

De los cuatro modelos del ser en el mundo de las organizaciones

Se tiene presente lo señalado por la profesora Renée Bédard quien, a través de su posición filosófica denominada “los cuatro modos de ser”, el mismo que se genera, como punto de partida el ser, la ontología, donde se busca explicar al ser, su esencia, es decir buscar la relación que tiene consigo mismo, con la naturaleza y con los otros, luego la epistemología que se despliega en la noción de criterio, validez, metodología y teoría del conocimiento.

El tercero, corresponde al axiológico, señalado a través de los valores individuales y de grupo, componente importante dentro de las costumbres, hábitos y reglas de conducta que tiene toda sociedad u organización. Por último, tenemos el componente

praxeología, que se tiene presente a las actividades humanas: conocer, actuar y hacer.

La importancia de establecer un diagnóstico organizacional de los colaboradores, en razón del “modelo de ser” señalado por la profesora Renée Bédard, me va a permitir realizar una mejor selección de los colaboradores y permitir lograr la existencia de la “trilogía administrativa” conformado por la producción y la creación, la protección y la seguridad y el gobierno y el interés general.

De la posmodernidad

Vallenilla Solórzano (2001) nos señala que la “posmodernidad hace relativa la capacidad del ser humano para poder conocer realmente la realidad, se cuestiona la existencia de la realidad como tal, capaz de ser descifrada, y se sustituye este planteamiento por una serie de verdades o realidades que existen fraccionadas dentro del variado mundo de las subjetividades individuales”. En este sentido, la búsqueda de la verdad resulta, en las variantes posmodernas más radicales, como algo absurdo.

Rojas et al. (2001), señala que “la posmodernidad puede ser concebida como una deconstrucción, ruptura o condición nueva, como un nuevo orden de sociedad. Una visión posmoderna coloca, necesariamente, en jaque las tradicionales estructuras modernas, y nos evidencia tanto sus crisis como las nuevas oportunidades”.

Lyon (1999) afirma que uno de los temas básicos del debate postmoderno gira en torno a la realidad, o irrealidad, o multiplicidad de realidades. Mientras que para Klein (1990), se trata de lograr una interconexión de todos los aspectos de la realidad, trascendiendo la dinámica de una síntesis dialéctica para confluir en una dinámica total de la realidad como un todo.

Para Lyon (1999), nace la historia de la idea de posmodernidad, señalando las transiciones de “...la providencia, y su posterior transposición en progreso y más tarde en nihilismo²”. Este nihilismo postmoderno no tiene esperanza, no tiene respuesta porque no la busca, y esta es una actitud no sólo ante la cultura, sino ante todas las esferas de la vida, por consiguiente, se determinaría que, aquello que es virtud para la modernidad, es carencia para la posmodernidad.

Respecto a los valores de la posmodernidad, Gervilla Castillo (1993) señala que, la filosofía postmoderna conduce al relativismo y subjetivismo que afecta a todos los ámbitos del ser, del conocer y del vivir y, en consecuencia, a un pluralismo de valores. El valor es algo circunstancial, por ello, se dividen en tres núcleos fundamentales:

- Relativismo (desencanto de la razón y la pérdida del fundamento) pluralismo, diversidad, escepticismo, secularización, fragmentación, pensamiento débil, etc.

2 Corriente filosófica que sostiene la imposibilidad del conocimiento, y niega la existencia y el valor de todas las cosas

- Presente (Incredulidad de los grandes relatos y la disolución del sentido de la historia) liberación, desconfianza, agnosticismo, pasotismo, humor, lo cotidiano.
- Esteticismo y la fragmentación moral: Afectividad, placer, narcisismo, novedad.

Así, frente a valores de la modernidad como lo absoluto, la unidad, lo objetivo, el esfuerzo, lo pasado/futuro, la razón, la ética, la seguridad, etc., surgen los valores postmodernos de lo relativo, la diversidad, lo subjetivo, el placer, el presente, el sentimiento, la estética, el pasotismo, etc.

Esto evidencia que existe una conflictividad entre la concepción de los valores por la Modernidad y la Posmodernidad.

Lipovetsky (2000) sostiene que esta era:

...renuncia al deber absoluto en el ámbito de la ética. Ha aparecido una ética que proclama el derecho individual a la autonomía, a la felicidad y a la realización personal. La posmodernidad es una era de pos-deber porque descarta los valores incondicionales, como el servicio a los demás y la renuncia a uno mismo. Afirma que, nuestra sociedad no excluye la legislación represiva y virtuosa, contra las drogas, el aborto, la corrupción, la evasión, la pena de muerte, la protección de los niños, la higiene y la dieta saludable.

La posmodernidad no genera una propuesta de caos, busca reorientar la preocupación ética que tiene un compromiso débil, efímero, con valores que no interfieren con la libertad individual:

no es hedonista³ sino neohedonista.

De la cultura organizacional y posmodernidad

Conforme se genera los cambios dentro del contexto de la globalización – sociales, económicos, políticos, industriales, etc. -, obliga a que las organizaciones tengan que seguir ese trance, entre un modelo de la modernidad y hacia uno de la posmodernidad.

Kras (1991) ha reportado estos cambios organizacionales: conciencia por la calidad y la orientación al mercado, planeación de los esfuerzos organizacionales, pensamiento estratégico, control y seguimiento a través de la evaluación del desempeño, participación del personal, trabajo en equipos, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, conciencia y práctica de empleo de tecnología avanzada, transmisión del mejoramiento y valores participativos, entre otros.

Vargas Hernandez, citando a Andrés Spokoiney en su obra “El posmodernismo, las megatendencias y la práctica profesional comunitaria” sostiene que:

la era postindustrial ha destronado los proyectos sociales y las utopías de la modernidad y ha dejado un vacío con una infinidad de proposiciones contradictorias que luchan entre sí sin ningún éxito para cumplirse, en lo que él llama la cultura de

3 El hedonismo (del griego ἡδονή *hēdonē* «placer» e -ismo) es una doctrina moral que establece la satisfacción como fin superior y fundamento de la vida. Su principal objetivo consiste en la búsqueda del placer que pueda asociarse con el bien

cambios rápidos. Esta cultura de fugacidad inmediata consiste en una multiplicidad de proposiciones y ofertas que no se auto-excluyen, alimentados por constantes cambios en los patrones del consumidor, los cuales privilegian canales masivos e impersonales y redes basados en la tecnología, las cuales, a su vez, están cambiando los patrones de asociación y socialización de los grupos humanos, las modalidades del trabajo y el entendimiento de una realidad virtual.

Siguiendo a Vargas Hernandez, señala que:

“con el arribo del posmodernismo en las organizaciones latinoamericanas, si es que ha llegado, las ideas básicas del modernismo no son más válidas si las organizaciones quieren ser competitivas en un mundo más interdependiente y globalizado”, tal como Serralde (1994) asegura. Repentinamente las organizaciones están pasando de una época en la cual el orden pertenecía al sistema y era necesario aceptar las reglas, a una nueva era en donde los sistemas han sido subordinados a la fuerza de las diferencias individuales. Los movimientos de reivindicación de diversos grupos están reclamando sus derechos que afectan no solamente definiciones existenciales de organizaciones sino también los patrones conductuales, y una verdad de la realidad que pasa rápidamente y ha puesto en jaque mate a la organización burocrática, mientras disemina los centros de poder, incorporando las visiones individuales y talentos a uno corporativo y flexibiliza los procesos de toma de decisiones. Sobre el particular para (Rojas et al., 2001) “las decisiones implican riesgos, por ello esto es un reto en la posmodernidad en la que el caos, la diversidad y la imprevisibilidad constituyen parte del juego de las decisiones.

Serralde (2014) sostiene que “una característica de la posmodernidad en las organizaciones puede ser identificada con las realidades fractales las cuales, a su vez, requieren una mentalidad

flexible y una acción humana bajo una dimensión viviente de espacio y tiempo”. El posmodernismo está forzando a las organizaciones a rescatar a los seres humanos de las estructuras burocráticas, de tal forma que el tiempo ha llegado en que las ciencias organizacionales deben cuestionarse a sí mismas para ser liberadas de cualquier tipo de dogmas y para cerrar las brechas con sus propias realidades. Los principios desde los cuales se sustentan las organizaciones postmodernas son:

- Los sistemas humanos son imperfectos.
- La pluralidad y la ambigüedad son constantes.
- Caos es la mejor representación ontológica de la libertad
- Donde hay actividad humana existe deterioro.
- Las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes.

Conforme lo sostiene Vallenilla Solórzano (2001) “la administración de las organizaciones posmodernas no tiene una carta de organización formal para representar la separación tradicional de las personas (empleados y asesores administrativos) para funciones diferentes y especializadas (finanzas, recursos humanos, producción o manufactura, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc.)”. En vez de esto, hay una tendencia hacia la personificación de quienes dan los servicios y quienes los reciben, basados en la simplicidad de los procesos burocráticos y facilitando la cercanía entre las personas, enfatizando la orientación a

los individuos, el estilo de la administración horizontal más que la orientación a la función o tarea. Por lo tanto, la diferenciación del trabajo y los procesos es la principal característica de las organizaciones postmodernas.

Capítulo 3

Clientes, producto, servicio y empresa

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer eficientemente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se llama calidad del servicio que es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Por lo tanto, la misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo, generando de tal forma beneficios.

Contexto global

En el año 2016, Juan Manuel Ortiz García, en la Universidad de Granada de México, presentó un trabajo de tesis de posgrado denominado “Caracterización de “La Cultura Organizacional” de una unidad productora de alimentos lácteos y derivados ubicada en la ciudad de Coatepec, Veracruz, México”, en el que considera los siguientes aspectos:

El tener que aproximarse a la caracterización de la cultura de una entidad productora, parte de una empresa transnacional ubicada en el estado de Veracruz, México. Para abordar el estudio se consideraron dos propuestas para diagnosticar a la cultura organizacional a través de dimensiones (Cameron y Quinn, 1999; y Hofstede, 1999).

Incluye un apartado conceptual con base en algunas teorías sobre la organización –como entidad productiva-, la cultura, y lo que se puede denominar como cultura organizacional, así como un ejemplo del estado del conocimiento sobre el tema en cuestión. Además, se presenta el desarrollo metodológico realizado para aproximarnos a la caracterización objetivo de esta investigación, concluyendo con la presentación de los resultados y con la discusión de los mismos.

Si bien consideramos que este campo de conocimientos es susceptible de ser abordado para su estudio desde diferentes perspectivas metodológicas, la que seguimos aquí dejó al autor un aprendizaje sobre el proceso seguido, y una inquietud para perfeccionar el aparato metodológico aplicado, y sobre todo considerar la posibilidad de estudios que integren el punto de vista de diferentes disciplinas como pueden ser, por ejemplo, las ciencias antropológicas, sociológicas y organizacionales a fin de aportar a la mejora de los estudios, enriquecer los puntos de vista particulares, pero sobre todo coadyuvar a la comprensión del ser humano en uno de los contextos donde supone su desarrollo como persona: la organización.

En el año 2015, Alan Eduardo Cosío Cedillo, en el Instituto Politécnico Nacional de México, presentó un trabajo de tesis de posgrado denominado “Propuesta para la planeación estratégica que mejore la competitividad de una pequeña empresa manufacturera de plástico, caso MES”, en el que considera los siguientes aspectos:

La planeación estratégica ayuda a identificar el medio ambiente (interno y externo) de la organización, internamente ayuda a la identificación de las fortalezas y debilidades de la misma y por otro lado, externamente, las oportunidades y amenazas que se tienen. Para que, al conocer estos factores, se establezcan planes y metas para mantener los proyectos actuales o futuros de una organización, de una forma óptima y esquematizada para así tener el conocimiento de lo que se hace y por qué se hace (para cumplir los objetivos fijados). En cuanto al tema de la competitividad, esta ha existido desde que se encuentran dos organismos que requieren los mismos recursos o insumos, y es inevitable, aceptar este supuesto es difícil de aceptar, pero se debe de entender que la competitividad de una empresa es lo que hace que el consumidor la prefiera, por lo cual se debe de buscar siempre las ventajas que la misma planeación estratégica nos puede demostrar que se tienen y como se deberían de aprovechar o enfrentar a los competidores con estas.

La industria manufacturera es parte importante dentro de la sociedad mexicana, esta representa, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), un 23.17% por ciento del personal ocupado total de México y el 44.34% por ciento de la producción bruta nacional. La debilidad de este sector es que el 99.26% de sus unidades económicas son Pymes, las cuales siempre corren peligro de desaparecer debido a las características mismas de este tipo de empresas. El presente trabajo, específicamente hablando, la empresa Manufacturas Especiales y en Serie (MES).

Brindando una propuesta de planeación estratégica adecuada a la empresa de acuerdo al estudio que se realizó acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la

empresa, se espera que la propuesta satisfaga al empresario y demuestre que se pueden plantear los objetivos, las técnicas y estrategias a seguir para: fomentar y lograr el crecimiento del negocio, satisfacer a los clientes, responder a las condiciones cambiantes del mercado, administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales, lograr la competencia de los rivales, lograr una ventaja competitiva sustentable, reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía y, tener un proceso de toma de decisiones más seguro ya que éste no será de forma empírica sino que será más estructurado y fundamentado en los principios de la planeación estratégica.

Quedando como tal, una propuesta solución a la situación actual de la empresa, a ser considerada implementar, o no, por parte de la empresa en este momento, ya que esta propuesta es funcional, solo para la situación actual. La cual es cambiante y de querer ser implementada posteriormente se deberían de hacer adecuaciones. (p. X-XI)

En el año 2013, Julio César Cantillo Padrón, en la Universidad Nacional de Colombia, presentó un trabajo de tesis de posgrado denominado “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño”, en el que considera los siguientes aspectos:

Se documentó la relación:

entre cultura organizacional y desempeño, para ello se analizaron artículos científicos que relacionan los dos conceptos y que se encuentren publicados en bases de datos desde 1983 hasta el 2012. Esta revisión se estructuró y desarrolló en tres partes. La primera destaca dos grandes enfoques metodológicos utilizados en el abordaje de cultura organizacional. De estos enfoques se destacan las definiciones conceptuales, autores y modelos de mayor representatividad en el mundo académico y que han incidido en cómo es analizada la cultura organiza-

cional y el desempeño en las últimas décadas, la segunda parte resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño, por último se analiza a partir de las conclusiones de los artículos científicos, la relación entre cultura organizacional y desempeño. (p. 3)

Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos, sin embargo, destaca que en la mayoría de los estudios demuestra la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño.

En el año 2011, Andrés Libreros Morales, en la Universidad Nacional de Colombia, presentó su tesis de posgrado denominada “Incidencia de la cultura organizacional sobre el bienestar laboral de los servidores de una institución educativa del valle del Cauca”, en el que se resume lo siguiente:

El propósito de esta investigación fue conocer la incidencia de la cultura organizacional para mejorar el bienestar laboral de los trabajadores. La metodología que se utilizó se enmarcó dentro de la modalidad de investigación descriptiva, donde se tuvo una población de 32 trabajadores. Finalmente se pudo concluir que la cultura organizacional se presenta como una táctica de control, ya que en muchas ocasiones las personas se comportan de acuerdo con valores interiorizados.

En el año 2010, Mayra Rivas y Ariett Samra, en la Universidad de Oriente de Venezuela, presentan un trabajo de investigación denominado “La cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al centro clínico quirúrgico Divino Niño C.A.”, en el que consideran los siguientes aspectos:

El objetivo del estudio fue analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al C.C.Q. Divino Niño, C.A. En este trabajo se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, con una población de 164 personas aplicándose un muestreo intencional quedando conformado por 30 personas.

Los resultados fueron presentados en cuadros estadísticos con números absolutos y porcentuales, los cuales aportaron distintas conclusiones entre las que destacan: que el C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, existe un alto nivel de rotación de personal lo cual no les permite tener conocimiento pleno de la cultura existente, se determinó que si existe relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados. Tomando en cuenta algunos factores que tendrían que ser reforzados los investigadores señalaron una serie de recomendaciones con la finalidad de que el recinto de salud mejore el desempeño laboral y la cultura exis-

tente. Llegando a concluir que la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se pudo conocer que sí existe, pero en cierto grado, los investigadores consideran que este resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo en la organización.

Elementos locales

En el año 2001, Shirley Álvarez Valverde, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, presentó un trabajo de tesis denominado “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología”, en el que considera los siguientes aspectos:

Tuvo como objetivo principal destacar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal en el sector salud, específicamente en el instituto de Oftalmología (INO). Se tomó en consideración el manejo de los términos utilizados en el instituto, los elementos culturales que influyan sobre la eficacia del personal y la relación de los elementos identificados con el desarrollo de la cultura dominante que se debería ver reflejada en un clima organizacional motivante, retador y participativo.

Se consideró que la cultura organizacional es el impulsador del éxito en las organizaciones, surgió la inquietud de destacar la reflexión sobre la importancia de la misma como una herramienta estratégica que debe ser considerada por la institución para alcanzar altos grados de productividad y sobre todo mejorar el

nivel de calidad en la atención brindada. La investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliografía y la aplicación de encuestas al público que forma parte de la institución; con referencia a la parte teórica se desarrolló el presente estudio como de tipo descriptivo – participativo. Se concluyó que la cultura organizacional orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma. Se recomendó a la Dirección General de la institución gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

En el año 2011, J. Tume, en la Universidad César Vallejo, presentó un trabajo de tesis denominado “Estudio del clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores nombrados del gobierno regional de Piura”, en el que considera los siguientes aspectos:

El objetivo de este trabajo de investigación fue conocer la situación real de la organización en los aspectos relacionados al clima y el desempeño laborales, para descubrir problemas y mejorar las áreas de oportunidad. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, este tipo de estudio dentro de las organizaciones facilita los medios necesarios para resolver mejor los problemas y permite arribar a un mejor diagnóstico y desarrollar alternativas de solución. Se pudo concluir que no existe relación entre ambas variables, el clima que prevalecen los trabajadores es regular, con respecto al desempeño laboral, los resultados evidencian un nivel excelente en la mayoría (68.8%).

En el año 2011, Paico, en la Universidad Nacional de Piura, presentó un trabajo de tesis denominado “Relación entre el clima

organizacional y desempeño laboral en la dirección regional de agricultura – Piura”, en el que considera los siguientes aspectos:

El objetivo de esta investigación fue analizar la relación entre el clima organizacional de la dirección regional de agricultura de Piura y el desempeño laboral de su personal administrativo, a través de su cuestionario de clima organizacional y un formato de evaluación del desempeño. En este trabajo se realizó el tipo de investigación descriptivo – correlacional ya que se describió la realidad del estudio y se analizó la relación entre ambas variables.

Después de haber analizado los resultados tomados al personal administrativo de la dirección regional de agricultura Piura (DRAP), se percibió un clima organizacional como media porque en su mayoría representa el 68.5% resultando promedio en su valoración. Además, que el desempeño laboral del personal administrativo de la DRAP, en su mayoría con un 62.9% obtienen un desempeño laboral normal en lo que se refiere en su rendimiento. Y finalmente se concluyó que existe relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la dirección regional de agricultura Piura.

En el año 2017, Karen Paola Benavides Iparraguirre, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, presentó un trabajo de tesis denominado “Modelo de Plan Estratégico de la Empresa de Importaciones LPT ZIPPER SAC 2017–2022”, en el que considera los siguientes aspectos:

Desarrollar un plan estratégico para la empresa comercializadora de cierres, Importaciones LPT ZIPPER SAC, para los años 2017- 2022. Para ello, se ha seguido el método propuesto por el reconocido doctor Fernando D’Alessio, director de la escuela de negocios Centrum, de la Pontificia Universidad Ca-

tólica del Perú, en su libro: —El proceso estratégico, un enfoque de gerencial. La elaboración de un plan estratégico requiere de un estudio profundo de la industria a la que pertenece la empresa. En el caso de LPT ZIPPER SAC, el análisis externo de la empresa, ha arrojado información favorable, por ejemplo: el pronóstico de recuperación y crecimiento del sector para un futuro próximo. Pero también, ha puesto en evidencia las amenazas propias de la industria, como lo son una alta rivalidad de competidores y la elevada presencia de productos sustitutos o de nuevos competidores, además del gran poder de negociación de los clientes y proveedores del rubro. Asimismo, es necesario un análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades de LPT ZIPPER. Una fortaleza a destacar es la alta calidad de sus productos; sin embargo, al ser débil para aprovechar el entorno y afrontar las amenazas, no responde correctamente a las exigencias del mercado.

Visto ya el contexto de LPT ZIPPER SAC, se definieron la visión, misión, valores y código de ética de la empresa, debido a que no las tenía formalmente establecidas. Se ha trazado como visión para el año 2022, que LPT ZIPPER SAC se posicione como una de las empresas peruanas más reconocidas en la venta de productos textiles y asesoría personalizada. La empresa estará respaldada por la calidad de sus cierres y por su conocimiento de las últimas tendencias de la moda. Para alcanzar esta meta institucional, se han formulado ocho objetivos de largo plazo y siete intereses organizacionales. En base a ellos, se formularon veinte estrategias, de las cuales se han seleccionado dieciséis, y el resto quedaron como estrategias de contingencia. Para lograr los objetivos de largo plazo se han establecido cuarenta y seis objetivos a corto plazo, a los cuales se les ha asignado los recursos necesarios y un presupuesto para el periodo especificado.

Finalmente, una adecuada implementación de un plan estratégico, requiere de una herramienta de control que evalúe la consecución de los objetivos: el Balance Scorecard. Cada objetivo a corto plazo cuenta con indicadores variados, así como proyecciones de crecimiento hasta el año 2022. Como conclusión, se reconoce que este plan estratégico plantea nuevos retos para LPT ZIPPER SAC. Uno de los más importantes, y que

ya ha empezado a llevarse a cabo, es el de una reestructuración organizacional que cree una subdivisión de la empresa en dos unidades de negocio: mayoristas y minoristas. Esta y otras medidas desarrolladas en este trabajo, contribuirán a que Importaciones LPT ZIPPER logre alcanzar la visión y objetivos trazados, consiguiendo no sólo una supervivencia sostenible, rentable y atractiva para sus dueños, sino también, poseer un potencial sólido que le permita ingresar a nuevos mercados. (p. XII)

En el año 2017, Delia Elizabeth Cuya Barreda, en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, presentó un trabajo de tesis para optar el grado de maestro denominado “El Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015”, en el que considera los siguientes aspectos:

El objetivo de esta investigación es determinar el grado de relación entre el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa en la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. El tipo de investigación es no experimental y de diseño descriptivo, correlacional, bivariada y transversal. Los factores de estudio son dos: el Planeamiento Estratégico y la Gestión Educativa. La población y muestra estuvo conformada por 40 docentes de la I.E. N° 115-28. Para la recolección de datos se confeccionaron dos cuestionarios uno para la gestión educativa y otra para medir la planificación, organización, integración, dirección y control. Se aplicó a los 40 docentes de la muestra. Los instrumentos cumplen con las cualidades de validez y confiabilidad. El estudio plantea la siguiente hipótesis de investigación: el Planeamiento Estratégico se relaciona con la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015.

Los resultados obtenidos nos permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis investigada pues se ha encontrado con el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman la sustentación rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis de investigación, es decir el Planeamiento Estratégico mejora la Gestión Educativa de la Institución Educativa N° 115-28 “Niño Jesús de San Ignacio” del Distrito de San Juan de Lurigancho, 2015. (p. V)

Bases teóricas o científicas

El desarrollo de este acápite, está determinado por la existencia de las dos variables desarrolladas en la presente investigación, para lo cual se determinará cual es la posición de la doctrina con respecto a los modelos de desarrollo estratégico que forma parte de la planeación estratégica con incidencia en la cultura organizacional o empresarial y posteriormente analizaremos la “cultura empresarial”.

La planeación estratégica y el modelo de desarrollo estratégico

Chiavenato et al. (2011), citando a C.C. Miller et al., establece la siguiente premisa: “Las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa que se produzcan efectos muy positivos en su desempeño” (p. 26).

La planeación estratégica

Antes de establecer una definición de planeación estratégica, es necesario tener en claro el significado de “planeación” y “estrategia”. El primero de ellos, definido por Rodríguez Valencia como “un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos”.

Y respecto a la definición de estrategia, entendiéndose en el ámbito militar, proviene del vocablo griego “estrategos”, cuya combinación es “stratos” (ejército) y “agos” (antiguo, líder), por lo tanto, “la estrategia representa un planeamiento competitivo, y la competencia están vieja como la vida en nuestro planeta. (Chia-venato et al., 2011, p. 5).

También podemos señalar que la estrategia me permite establecer un plan que me permite establecer un orden de prelación, determinado mis oportunidades y debilidades para establecer un entorno viable y original en las políticas de la organización dentro de un mundo competitivo.

Cosio Cedillo (2015), citando a Jairo Amaya Amaya⁴, señala que existen diferentes enfoques de estrategia:

4 Estos enfoques fueron desarrollados por Jairo Amaya Amaya en su libro *Gerencia: Planeamiento & Estrategia*. Colombia – Universidad Santo Tomás de Aquino publicado en el año 2005 y que sirvieron como fuente bibliográfica a Alan Eduardo Cosio Cedillo en el desarrollo de su tesis “Propuesta para la planeación estratégica que mejore la competitividad de una pequeña empresa manufacturera de plástico, caso MEN”

a. Enfoque Ascendente. Las iniciativas en la formulación de la estrategia son tomadas por diversas unidades o divisiones de la organización y luego son enviadas hacia arriba para que sean completadas en el nivel corporativo. La estrategia en el ámbito corporativo será entonces un agregado de esos planes. La debilidad de este enfoque está en que la estrategia corporativa puede terminar siendo incoherente reflejando simplemente los objetivos de las decisiones antes de iniciar la planeación.

b. Enfoque Descendente. La iniciativa la toman los ejecutivos del nivel superior de la organización, quienes formulan una estrategia unitaria y coordinada, generalmente contando con el asesoramiento de los gerentes a nivel más bajo. Esta estrategia global se utiliza después para fijar los objetivos y evaluar el desempeño de cada unidad de negocio.

c. Enfoque Interactivo. Este enfoque, que es un compromiso entre los dos anteriores, los ejecutivos en el ámbito corporativo y los gerentes de nivel más bajo preparan una estrategia, previa consulta entre sí, de ese modo se establece un nexo entre los objetivos más generales de la organización y el conocimiento de los gerentes sobre situaciones concretas.

d. Enfoque a nivel dual. La estrategia es formulada de manera independiente en el nivel corporativo y de negocios. Todas las unidades forman planes que sean apropiados a sus situaciones particulares y por lo regular esos planes son revisados por la gerencia corporativa. En el nivel corporativo, la planeación estratégica es continua y se centra en metas más vastas de la organización. (p. 5)

Asimismo, Cosío Cedillo (2015), desarrollando la posición de Jairo Amaya Amaya existen niveles de estrategia que pueden aplicarse de acuerdo al alcance de la organización:

a. Estrategia de nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- i. ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ii. ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- iii. ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

b. Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.

Esta trata con preguntas tales como:

- i. ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
 - ii. ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
 - iii. ¿A qué cliente intenta servir?
 - iv. ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

v. Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado. Muchas corporaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

vi. El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario. Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

c. Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para lle-

var a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de tal modo que de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial. Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos (p. 7-8)

Por último, Cosío Cedillo (2015), señala 4 tipos de estrategias:

a. Estrategias de integración: Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

b. Estrategias intensivas: La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, reconocen con el nombre de “estrategias intensivas” porque Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

c. Estrategias de diversificación: hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales,

las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

d. Estrategias defensivas: Existen cuando las organizaciones quieren recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación. Un claro ejemplo es la empresa de riesgo compartido que es una estrategia muy popular que se da cuando dos compañías o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan

Respecto a la definición de planeación estratégica, Chiavenato et al. (2011) nos señala que la “planeación estratégica (la *cur-siva* y subrayado es propio) es el proceso que sirve para la formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, los cuales

implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado” (p. 25).

Chiavenato et al. (2011) señala la existencia de tres niveles de planeación:

a) Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a las organizaciones entera: Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a largo plazo, incluye consecuencias y efectos que duran varios años
- Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- Contenido: Genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás plazos

b) Planeamiento táctica: Es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:

- Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual

- **Alcance:** Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mundo.
- **Contenido:** Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica
- **Definición:** Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

c) Planeación operativa: Es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

- **Horizonte de tiempo:** Proyección a corto plazo, es inmediata
- **Alcance:** Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se produce por alcanzar metas específicas
- **Contenido:** Detallado, específico y analítico.
- **Definición:** Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

Modelo de Desarrollo Estratégico

a) Modelo de Daniel Dan “R” Denison. – Este modelo logró que la cultura organización sea considerado como un elemento decisivo para obtener los resultados de negocio, crear una forma de medir y gestionar la cultura organizacional de manera fácil y

sencilla, en un lenguaje adecuado para las compañías, por lo cual permite reconocer aquellos rasgos culturales, comportamientos administrativos e incluso estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno, por lo cual sean establecido cuatro dimensiones dentro del desempeño organizacional: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, resultados que son obtenidos de 60 preguntas (Contreras Cueva, 2018).

1. Implicación: Se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa.

- **Empoderamiento:** Genera sentimiento de pertenencia y responsabilidad, debido a que los trabajadores tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo.
- **Trabajo en equipo:** Genera responsabilidad en el trabajo, el valor reside en la cooperación hacia los objetivos comunes.
- **Desarrollo de capacidades:** Mantiene la competitividad, la organización invierte continuamente el desarrollo de competencias y habilidades que el trabajador aprovecha en nuevas oportunidades.

2. Consistencia: Se caracteriza por que las actividades están coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad.

- **Valores centrales:** Se genera sentimiento de identidad y expectativas claras.
- **Acuerdo:** Se logran acuerdos en temas centrales y se reconcilian diferencias cuando estas ocurren.
- **Coordinación e integración:** Las fronteras organizativas no suponen barreras, las diferentes áreas trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos.

3. Adaptabilidad: Las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado.

- **Orientación al cambio:** En la organización se interpreta adecuadamente el entorno, se reacciona rápidamente a las modas y se anticipa a los futuros cambios.
- **Orientación al cliente:** Se conoce a sus clientes anticipándose a futuras necesidades.
- **Aprendizaje organizativo:** La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

4. Misión: Representa el propósito y la dirección sobre las metas y los objetivos estratégicos, proporcionan una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

- **Dirección y propósitos estratégicos:** Estos expresan el propósito de la organización y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
- **Metas y objetivos:** facilitan a cada empleado una dirección precisa de su trabajo.
- **Visión:** Es la imagen de la empresa como desea ser reconocida en el futuro. Es la perspectiva común sobre los valores de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección

b) Modelo de Análisis Cultural de Cameron y Quinn. – Conforme lo señala Vivanco Florido, (2012) este modelo de Cultura Organizacional desarrollado por Cameron y Quinn (1999) se basa en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI)”, el cual distingue cuatro tipos de culturas:

1. Clan: Refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. Esta dimensión varía desde aquellas organizaciones o unidades mecánicas que enfatizan la estabilidad, lo predecible

y el orden hasta aquellas otras que son orgánicas con altos niveles de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación.

2. Adhocrácia: Se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos, pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación (empresas innovadoras y cambios continuos);

3. Mercado: La cultura mercado aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior, pero necesitan control y estabilidad interna (empresas con productos propios y novedosos);

4. Jerarquía Se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad (empresas que trabajan en equipo y hay consenso entre los empleados). Los autores defienden que en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno ó algunos de ellas

c) Modelo de las 7 S's.- Conforme lo señala Méndez Martínez (2015), este modelo fue creado en 1980 por Tom Peters y Robert Waterman dos consultores de la empresa McKinsey & Company, Inc., el mismo que abarca dos categorías:

a) Elementos blandos: Entre los que tenemos:

- **La Estrategia:** Es la forma como se organiza el proyecto, enfocando sus recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para llegar a los resultados esperados. Esta se puede comprar con el cerebro del proyecto. En la

estrategia se observan las líneas de negociación, la misión, la visión, la filosofía y se establecen los indicadores críticos de éxito de la organización.

- **La Estructura:** “Es la manera como se organiza el Proyecto, para trabajar de manera conjunta con sinergia; esta determina la Jerarquía del proyecto, reparto de tareas, y responsabilidades de los miembros del Proyecto para así poder conseguir las metas establecidas”
- **El Sistema:** Son todos los procesos internos para el funcionamiento del Proyecto

b) Elementos fuertes: Entre los que tenemos

- **Las Habilidades:** Son las capacidades requeridas por los miembros del Proyecto, en ellas se identifican las fortalezas debilidades amenazas y oportunidad de la organización
- **El Personal:** Los empleados son la columna vertebral de la organización
- **El Estilo:** Es el comportamiento, el estilo de liderazgo y la cultura del proyecto es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.
- **Los valores compartidos:** “Son el corazón de la empresa. Lo que uno a los miembros y alinea a todos ellos en una misma dirección”

- “McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores que influyen en las aptitudes y correcto desarrollo de una organización, muchos de los cuales no han sido considerados en los modelos tradicionales. Por lo tanto, no es suficiente la identificación de estos factores, si no la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados”.

d) Modelo de Cuno Pumpin.- Cuno Pumpin (1988) propone la evaluación de la cultura de la organización considerando las siguientes orientaciones (p. 11):

- Orientación al cliente.-Las empresas con mayor éxito se definen por hecho de que el cliente goza de una gran estimación dentro de la empresa. Lo cual se refleja no solamente en cuanto a los contenidos, por ejemplo, en lo que se refiere a responder a los deseos de los clientes, en el mantenimiento de los plazos de entrega en las prestaciones cualitativas y de alto valor.
- La orientación al cliente se refleja en el hecho del trato por el teléfono, en cierta medida en el suministro de las mercancías, en el rápido servicio al cliente. Esta orientación al cliente puede ser visto como un proceso que tiene tres pasos. En el primero, las necesidades del cliente son investigadas. En un segundo paso, la información se distribuye por toda la compañía y los productos son desarrollados. Por último, se analiza la satisfacción del cliente y se hacen los ajustes que se estiman necesarios.

- **Orientación al personal.**—Aquellas empresas que tienen éxito están caracterizadas por una gran estimación del personal. Se le respeta como individuo, el proceso de promoción y formación ocupa dentro de estas culturas un lugar importante. Una orientación al personal se refleja, sobre todo, en la relación de confianza que denomina en toda la empresa el personal sabe que puede confiar en sus superiores, pertenece también a una cultura empresarial orientada al personal la delegación de responsabilidades y competencias y con ello a un estilo directivo de cooperación.
- **Orientación a los resultados y a las prestaciones.**—Una empresa solamente puede existir cuando aporta prestaciones suficientes. El objetivo de una cultura empresarial orientada a los resultados tiene que ser en primer lugar, aportar prestaciones con costes que sean competitivos, al mismo tiempo, se tiene que asegurar calidades y servicios como fuerza innovadora. No se trata de reducciones de precios, sino que lo que se persigue es una predisposición a una elevada prestación, esto es prestaciones reales.
- **Orientación a la innovación.**—Las empresas que han tenido éxito, se diferencian por el hecho de unas grandes prestaciones innovadoras. Este proceso no es el resultado de una planificación matemática, sino más bien, responde a un planeamiento positivo frente a la innovación por parte del personal. Como consecuencia de los valo-

res de cultura empresarial que se encuentran integrados en el personal, es cuando se realizan las prestaciones innovadoras.

- Orientación de los costos.–Los costos se generan dentro de la empresa privada y está considerado como una unidad productora. El término costo ofrece múltiples significados y hasta la fecha no se conoce una definición que abarque todos sus aspectos. Su categoría económica se encuentra vinculada a la teoría del valor, “Valor Costo” y a la teoría de los precios, “Precio de costo”.

El término “costo” tiene las acepciones básicas:

- La suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa. Lo que es sacrificado o desplazado en el lugar de la cosa elegida.
- El primer concepto expresa los factores técnicos de la producción y se le llama costo de inversión, y el segundo manifiesta las posibles consecuencias económicas y se le conoce por costo de sustitución.
- La contabilidad de costos consiste en una serie de procedimientos tendientes a determinar el costo de un producto y de las distintas actividades que se requieren para su fabricación y venta, así como para planear y medir la *ejecución del trabajo*.

Orientación a la empresa.–Predisposición a la identificación con la empresa, consenso económico, lealtad, espíritu de equipo, tolerancia, comportamiento frente al conflicto. La orientación en la empresa permite canalizar de manera adecuada muchos de los fenómenos de la conducta laboral y sus cambios. No es suficiente para el éxito tener los objetivos del departamento claramente establecidos y definidos. Cada una de las fortalezas de los miembros del equipo, los puntos débiles han de ser estudiados cuidadosamente además las funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas. Esta práctica puede reducir al mínimo conflictos innecesarios en el lugar de trabajo y puede contribuir mucho a la sinergia de equipo.

Orientación a la tecnología.–Conciencia de tecnología, nivel de tecnologías existentes en las instalaciones y de los equipos, importancia del conocimiento científico a la hora de abordar prestaciones, formas de argumentación, formas de pensamiento (intuitivo/racional).

Del método de factores ponderados

Se desarrolla a través de un análisis cuantitativo en el que se compararán entre sí las diferentes alternativas para conseguir determinar una o varias localizaciones válidas, F.E. Jarabo Priordtch ha señalado los pasos que se tiene que seguir:

1. Determinar una relación de los factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor que refleje su importancia relativa.

3. Fijar una escala a cada factor. Ej: 1-10 ó 1-100 puntos.
4. Hacer que los directivos evalúen cada localización para cada factor.
5. Multiplicar la puntuación por los pesos para cada factor y obtener el total para cada localización.
6. Hacer una recomendación basada en la localización que haya obtenido la mayor puntuación, sin dejar de tener en cuenta los resultados obtenidos a través de métodos cuantitativos

La cultura empresarial

Cuno Pumpin (1988) sostiene que “la cultura empresarial abarca el conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan el comportamiento de directivos y del personal en conjunto”.

Jaramillo Naranjo (2005) citando a Schein sostiene que la cultura empresarial “Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas”.

Características de la cultura empresarial

Vargas Hernández (2007) citando a Newstrom and David sostiene que la cultura de cualquier organización muestra ciertas características comunes, también llamados rasgos culturales (p. 173):

- Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de cultura “mejor” para todas las organizaciones.
- Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- Estabilidad–dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- Es una representación simbólica de los elementos culturales.
- Tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.
- Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta.

- Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización.
- Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

Aspectos de la cultura empresarial

De acuerdo con la doctrina, la cultura empresarial se genera a través de la cultura objetiva que hace referencia al desarrollo generado en el tiempo de existencia, sus monumentos y hazañas. Y, respecto a la cultura subjetiva, se va a tener en cuenta: a) Los supuestos compartidos: como pensamos aquí b) Los valores compartidos: en que creemos aquí. c) Los significados compartidos: como interpretamos las cosas. d) Los entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí. y e) La imagen corporativa compartida: como nos ven.

Por otro lado, debemos señalar aquellas funciones que le corresponde a una cultura empresarial, como lo sostiene Vargas Hernández (2007), citando a Robbins (2009) señala las siguientes funciones:

1. Define límites y diferencias entre las diferentes organizaciones.
2. Da un sentido de identidad a las organizaciones.
3. Crea compromisos con la organización por encima de los intereses individuales.

4. Proporciona un sistema de control social en las organizaciones.
5. Apoya la estabilización del sistema social organizacional.

En esa misma línea, cita a Newstrom y Davis, quienes señalan como funciones principales de la cultura de cualquier organización, las siguientes:

1. Da una identidad organizacional a los empleados
 2. Define la visión de lo que la organización representa.
 3. Es una fuente importante de estabilidad y continuidad de la organización.
 4. Provee un sentido de seguridad a sus miembros.
 5. Su conocimiento, ayuda a los nuevos empleados a interpretar lo que lleva implícito.
 6. Provee de un contexto importante para la comprensión de eventos que de otra manera crearían confusión.
 7. Estimulan el entusiasmo de los empleados para la realización de sus tareas.
 8. Atraen la atención con sistemas de valores y creencias similares.
 9. Identifican los modelos de comportamientos a emular.
- (p. 97)

Del diagnóstico de la cultura empresarial

Diversos autores desarrollan el examen de la cultura empresarial a través de un diagnóstico, los mismos que lo desarrollan de acuerdo con el modelo de planeación estratégica determinada por las variables y que es elegida por el investigador, toda vez que los procesos e instrumentos que me permitan obtener la información sobre la cultura de la empresa son diferentes, pero se mantiene cuatro elementos homogéneos que deberán tenerse presente en estos estudios:

- **Identidad de los miembros:** Grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo,
- **Experiencia de campo o profesional. Integración de unidades:** Grado en que, en las unidades dentro de la organización, se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente
- **Control:** Grado en que las reglas, reglamentos, y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
- **Tolerancia a conflictos:** Grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente. Estas características son relativamente estables y permanentes a lo largo del tiempo. De la misma manera en que la personalidad de un individuo es estable y permanente, así, también, es la cultura de una organización.

La reflexión sobre las diferentes formas de realizar los diagnósticos de la cultura empresarial, así como los diseños de diferentes sistemas informativos y organizativos derivaron en el diseño de las indicaciones metodológicas que aquí se presentan, las mismas están concebidas sobre las premisas metodológicas siguientes:

- La Organización es un sistema socio-técnico, que expresa que los elementos del Subsistema Humano constituyen la parte mayor del Iceberg Organizacional, lo que implica profundizar en el conocimiento de la misma y en su relación con el resto de los componentes de la organización.
- El estudio de la cultura es más viable a través del modelo de consultoría de procesos con la utilización de las técnicas del Desarrollo Organizacional (DO), y tiene en cuenta la influencia de este, en el Subsistema Humano y Gerencial, lo que ayuda a que el cambio planificado sea más duradero. Esto no quita que puedan realizarse dentro de otros tipos de procesos con este fin.
- El papel del agente externo (consultor) es fundamental, el mismo debe estar convencido de que el cliente (organización) está consciente de lo que va a revelar, y que esa información le ayudará en sus proyecciones y en los resultados a lograr en el ámbito organizacional.
- La implicación del personal de la organización en el estudio de la cultura organizacional es un factor necesi-

rio, ya que el mismo está dirigido a la comprensión de los complejos procesos que se dan en las organizaciones para accionar hacia el mejoramiento de los resultados de estas. La experiencia ha indicado que las personas sólo llegan a desarrollar todas sus capacidades cuando creen en lo que hacen, y esto les sirve a su vez, a su realización personal y a los objetivos de la organización.

- Para que una organización conozca sus potencialidades y pueda decidir que alternativa estratégica tomar basada en un análisis realista, deberá estudiar y comprender su propia cultura, lo que por supuesto no es sencillo, y requiere esfuerzos y paciencia, inclusive se pueden cometer errores como: Arribar a conclusiones incorrectas con respecto a la cultura, el realizar este tipo de análisis sin que se tenga claridad en el tema, el que no sé este convencido de la necesidad de cambio, y que no se esté preparado para conocer alguna información.

Lo expuesto hasta aquí resulta necesario no sólo para facilitar la comprensión de la propuesta, sino para la aplicación efectiva de las mismas. Los pasos que se proponen deben seguir el orden indicado, los mismos van, de lo más general a lo particular y la adaptación que pude realizarse está dada, en la forma en que se realicen las actividades para la búsqueda de información y no en la alteración de sus pasos o en desestimar algunos de ellos.

Este orden metodológico puede ser adaptado a las exigencias de cada situación organizacional. Las técnicas para aplicar son

muy variadas y se emplearan de acuerdo a las consideraciones del consultor o investigador, para lo cual tendrá en cuenta las características propias del grupo a estudiar y que sean más acordes a lo que él va percibiendo en la organización.

En la penetración que se hace a continuación se expresan formulaciones generales de los objetivos, contenidos y resultados mínimos, pero se enriquecen en la medida que se tenga la precisión de una unidad objeto de estudio.

En particular para los resultados se requiere del detalle de las salidas esperadas con relación a la evaluación de las manifestaciones de la esencia en los aspectos estudiados, de las interrelaciones -coherentes o no- con otros objetos de medición y de la validación estadística de las percepciones compartidas que se obtengan.

Las fases que se tienen en cuenta en el estudio se incluyen en el proceso siguiente (Newstrom, 2007):

1. Pre-análisis de la Organización.
2. Estudio de la Organización en su Entorno.
3. Estudio Organizativo Jerárquico–Productivo/servicio de la Organización.
4. Estudio de las Funciones, Actividades y Tareas, y de los Principales Flujos informativos.
5. Caracterización de los trabajadores.

6. Caracterización del Consejo de Dirección.
7. Diagnóstico de la Cultura Organizacional.
8. Análisis del Diagnóstico Cultural y su Impacto en el Resultado Organizacional.
9. Elementos a tener en cuenta en la Declaración de la Cultura Deseada.

Cada elemento a tener en cuenta en el estudio de la cultura organizacional se detalla con relación a: objetivos, actividad a realizar y resultados, en este último, debe leerse en lo adelante como implícito que incluye: Evaluación de la manifestación de la esencia en los aspectos estudiados, interrelaciones coherentes o no, con otros objetos de medición. Validación estadística de las percepciones compartidas obtenidas, lo que no se repite en cada fase por reiterativo.

Definición de términos básicos

- a. **Actitudes.**—Según Chiavenato (2007), es un término hoy muy utilizado, y en un lenguaje usual se entiende como una postura que expresa un estado de ánimo o una intención, o, de una forma más general, una visión del mundo.
- b. **Comunicación.**—Miller (2010), refiere que la comunicación son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transforma el significado de las cosas.

- c. **Costumbres.**—Robbins (2009), dice que es el hábito o el conjunto de usos que posee un país o un individuo, la cual permite diferenciarlo de los demás.
- d. **Normas.**—Estándares de conducta que se consideran aceptables o típicos para un grupo de personas. Abarcan aspectos tales como el manejo de las emociones y las relaciones sociales y están estrechamente asociados con los valores (Hellriegel). (2002).
- e. **Orientación hacia las personas.**—Chiavenato (2007), dice que es el grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- f. **Símbolos.**—Es cualquier cosa visible que se utilice para representar y resumir un valor compartido o algo que tenga un significado especial. Los símbolos son la forma de expresión cultural más simple y básica que se observa. Pueden adquirir la forma de logotipo, arquitectura, uniformes, galardones y otras (Hellriegel, 2002)
- g. **Socialización.**—Es un proceso mediante el cual los nuevos miembros se integran a una cultura. La mejor manera de hacerlo es mediante el modelamiento de roles congruentes, la enseñanza, la preparación y el cumplimiento de las normas por parte de los demás en la organización. (Hellriegel, 2002).

- h. Tolerancia a conflictos.**—Fremont (2009), lo define como el grado en que se alienta a los empleados a enfrentar sus conflictos y críticas abiertamente.
- i. Valores.**—Robbins (2009), los define como convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado final de existencia es preferiblemente desde el punto de vista social o personal a otro modo contrario o estado de existencia.

Capítulo 4

Construcción de la investigación: estudio situado

Se trabajó con una hipótesis para guiar el estudio: El modelo de desarrollo estratégico que se requiere generará un impacto positivo en la cultura empresarial en la IEP “Nuestra Señora de la Merced” – Piura 2020.

Definición conceptual y operacional de las variables

Variable Independiente

Modelo de Desarrollo Estratégico

Definición conceptual

El modelo estratégico se centra en determinar cómo funciona una organización y que puede cambiar en ella, en razón que busca apoyar a la organización a descubrir nuevas perspectivas que le permitan desarrollarse de manera eficiente y eficaz dentro un ámbito competitivo.

García Beltrán (2010) citando a Giorgino Nardone, el trabajo del estratégico se enfoca no sobre el porqué existe un problema, sino sobre cómo funciona y especialmente sobre qué hacer para resolverlo, guiando a la persona a cambiar no sólo sus comportamientos, sino el modo como percibe la realidad.

Definición operacional

Dentro del desarrollo de las bases teóricas hemos desarrollado cuatro modelos de planeación estratégica, para lo cual debemos de seleccionar uno de ellos para el desarrollo de la pre-

sente investigación científica, debiendo hacer uso del método de los factores ponderados teniendo presente el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis a desarrollar,

Variable dependiente

Cultura Empresarial

Definición conceptual: Según Schein (como se citó en Cruz, 2015, p. 20), define la Cultura Empresarial como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Definición operacional: Se llevó a cabo la evaluación de la orientación al cliente, al personal, a los resultados y a las prestaciones, hacia la innovación, hacia los costos, hacia la empresa y hacia la tecnología en esta institución educativa, para lo cual se hará uso de las técnicas de encuesta y entrevista, teniendo presente la problemática existente en la I.E.P Nuestra Señora de la Merced.

Cuadro de Operacionalización de Variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores
VARIABLE INDEPENDIENTE Modelo de Desarrollo Estratégico	Giorgino Nardone, el trabajo del estratégico se enfoca no sobre el porqué existe un problema, sino sobre cómo funciona y especialmente sobre qué hacer para resolverlo, guiando a la persona a cambiar no sólo sus comportamientos, sino el modo como percibe la realidad	Orientación al cliente	Se enfoca en el conocimiento que se tiene del cliente y su contacto.	Estimación media del cliente Conocimientos profundos del cliente y de los problemas del cliente Contacto regular con el cliente Atención intensiva al cliente
		Orientación al personal	Se busca establecer el grado de confianza existente entre las jerarquías y el grado de satisfacción del personal en el trabajo	Estimación media de personal Gran confianza en el personal Participa como la cosa más natural Trabajo en equipo como condición Colaboración constructiva en todas las fases Mecanismos transparentes en la carrera profesional Retribución media y prestaciones sociales Atención profesional al personal
		Orientación a los resultados y prestaciones	Se orienta en buscar si los trabajadores son proactivos en la búsqueda del logro de resultados.	Consiente orientación a los objetivos del personal Fuerte disposición personal e iniciativa propia Intensidad en el trabajo superior a la media Mentalidad de trabajo ejemplar Media de salud en la agresividad en cuanto a los objetivos a alcanzar Actuación en lugar de analizar y administrar Productividad superior a la media gracias a la capacidad humana Prestaciones personales como base de la retribución
		Orientación a la innovación	Se busca determinar si los docentes de la organización generan innovación y son flexibles al cambio	Prestaciones acentuadas al riesgo Predisposición superior a la media de aprendizaje y de cambio Mentalidad de experimentación Gran flexibilidad Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones Realización continuada de innovaciones de producto, de procedimientos y otras innovaciones Existencia de campeones creativos
		Orientación a los costes	Se busca establecer si los docentes como colaboradores generan actividades que promuevan el ahorro en la organización	Fuerte mentalidad de ahorro Conciencia de conste en la empresa Programas de reducción de costes como proceso natural Ahorro de costes como máxima directriz
		Orientación a la empresa	Se busca determinar la identificación y la lealtad que se tiene para con la institución donde trabajan	Fuerte identificación personal con la empresa Lealtad caracterizada en todos los niveles de la empresa Fuerte espíritu comunitario Comportamiento constructivo en los conflictos Predisposición caracterizada para aportar sacrificios en favor del interés global Solidaridad en la plantilla con las preocupaciones justificadas de la dirección Edad media de la planilla con respecto al sector
		Orientación a la tecnología	Se determinará si los docentes entienden que la tecnología es una herramienta muy importante en el desarrollo de sus actividades.	Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la empresa Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos Gran importancia de la base científica en las prestaciones Predisposición superior a la media en cuanto a inversiones de nuevas tecnologías Argumentación lógico racional como situación normal Tecnología como medio para perfilar los mercados.

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	Indicadores
VARIABLE DEPENDIENTE. Cultura Empresarial	Según Schein (como se citó en Cruz, 2015, p.20), define la Cultura Empresarial como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.	Liderazgo	Es la forma personal que el promotor imprime a su trabajo y que marca su manera de guiar a los colaboradores y conducirlos al cumplimiento de los objetivos.	Comunicación oportuna y efectiva Planeación Retroalimentación
		Servicio	Dedicarle tiempo al cliente y brindarle un buen servicio	Implementar un manual de procedimientos pedagógicas Implementar un código de ética institucional
		Enfoque a resultados	Hacer que los productos o servicios brindados a los clientes obtengan un resultado de calidad	Innovación y creatividad Evaluación de desempeño Motivación
		Posicionamiento del colaborador	Obtener credibilidad del colaborador dentro de los clientes.	Campaña para posicionar el docente de la IE Evaluación del nivel de posicionamiento del docente de la IP frente a la población objetivo
		Desarrollo de habilidades	Relacionarse con la diversidad cultural y lograr una mayor capacidad para el cumplimiento de los objetivos de la I.E.	Orientación en el servicio Formación del colaborador Formación de líderes

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Un trabajo planificado

De acuerdo con el estudio reúne las condiciones necesarias de una investigación aplicada.

Nivel de investigación:

Explicativo: Está dirigido a responder las causas de los problemas, sucesos, fenómenos físicos y sociales.

Descriptivo: Porque para concretar el estudio se ha realizado un análisis pormenorizado de la variable con sus respectivos indicadores.

Método de investigación

En el presente trabajo se utilizó principalmente el método descriptivo y explicativo y se determinó la relación causa efecto entre las variables independientes y dependientes:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Dónde:

M = Muestra de Funcionarios Académicos Administrativos

O = Observación

x = Perfil de un Gestor del Conocimiento

y = Rol del Gestor del Conocimiento

r = Relación entre Variables

Diseño de la Investigación

La investigación corresponde a un diseño no experimental ya que no se efectuó manipulación de las variables; se observaron los fenómenos tal y como se dieron en el contexto natural para luego ser analizados. Asimismo, el diseño de la investigación fue

de corte transversal –descriptivo ya que se circunscribió a un segmento de tiempo determinado a fin de caracterizar y medir la situación de las variables en ese periodo específico.

Población

En este caso se utilizó instrumentos de recolección de datos en todos los implicados en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”, es decir:

Gerente (01)

Directora de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria (01)

Administradora (01)

Docentes (27)

Promotor (01)

Dado el número de miembros de la población, se realizó un censo, con la participación del 100% de ellos.

Guía de Entrevista

Utilizada con el fin de obtener información a profundidad, ampliar datos, recabar nuevas ideas y en específico para verificar si lo que menciona el promotor de la I.E.P “Nuestra Señora de la Merced”, tiene relación con lo que expresan los docentes.

Confiabilidad

La evaluación de confiabilidad fue llevada a cabo por un profesional en Estadística, el cual empleó el Alfa de Cronbach,

midiendo la exactitud y precisión del cuestionario, obteniéndose como resultado 99,4 %, que es un índice de confiabilidad coherente a un instrumento idóneo para la investigación.

Procesamiento y análisis de datos

La investigación evalúa la orientación al cliente, al personal, a los resultados y a las prestaciones, hacia la innovación, hacia los costos, hacia la empresa y hacia la tecnología en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura, como parte del análisis de la variable cultura empresarial en la referida institución.

La medición de esta variable se ha llevado a cabo a partir de la construcción de una serie de aspectos que forman parte de la misma y que se recogen en un cuestionario aplicado a la directora y docentes de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura. El cuestionario incluye ítems que conducen a respuestas con categorías desde completamente en desacuerdo a completamente en acuerdo, las cuales son valoradas en una escala de 1 a 3. Los resultados de dichos cuestionarios se presentan a continuación en apartados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

Asimismo, se aplicó una entrevista al promotor de la institución educativa con el fin de recabar su apreciación respecto a los mismos aspectos y poder de este modo comparar las percepciones de una y otra parte.

Capítulo 5

EL caso de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura

Análisis descriptivo

La investigación evalúa la orientación al cliente, al personal, a los resultados y a las prestaciones, hacia la innovación, los costos, la empresa y hacia la tecnología en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura, como parte del análisis de la variable cultura empresarial en la referida institución.

La medición de esta variable se ha llevado a cabo a partir de la construcción de una serie de aspectos que forman parte de la misma y que se recogen en un cuestionario aplicado al personal administrativo que está conformado por un Gerente (01), una Directora de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria (01) y una Administradora (01) y (27) docentes de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura. El cuestionario incluye ítems que conducen a respuestas con categorías desde completamente en desacuerdo a completamente en acuerdo, las cuales son valoradas en una escala de 1 a 3. Los resultados de dichos cuestionarios se presentan a continuación en apartados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación. Asimismo, se aplicó una entrevista al promotor de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura con el fin de recabar su apreciación respecto a los mismos aspectos y poder de este modo comparar las percepciones de una y otra parte.

Respecto a la aplicación del cuestionario tenemos:

Orientación al cliente en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Tabla 1. Situación actual de la orientación al cliente

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Conocimiento profundo del cliente y sus problemas	2	5.88	12	41.18	16	52.94
Contacto regular con el cliente	2	5.88	16	52.94	12	41.18
Relaciones estrechas con el cliente	2	5.88	18	58.82	10	35.29
Atención intensiva al cliente	0	0.00	14	47.06	16	52.94

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Respecto a la orientación al cliente en la institución educativa, se puede apreciar que la percepción del 94.02% de los colaboradores de la organización señalan que existe un contacto regular con los clientes, existiendo relaciones estrechas con ellos (94.11%). El 100% considera que existe una atención intensiva a este público objetivo y solo el 94.02% cree que se conoce a profundidad al cliente y su problemática.

La tendencia de los resultados obtenidos en el instrumento de evaluación practicado al personal de la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura no determina que el contacto regular con los

padres de familia y la enseñanza personalizada de los alumnos, han podido determinarse el fortalecimiento en el conocimiento profundo de sus problemas, generando, no sólo una relación “empresa-cliente”, al contrario se estableció una estrecha relación con los padres de familia y alumnos, generado por la enseñanza personalizada impartida por la institución educativa, generaban un vínculo más allá de una relación negocial, relacionándose la razón de la creación de la institución educativa: “Educamos a tus hijos con amor” .

Orientación al personal en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Tabla 2. Situación actual de la orientación al personal

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Gran confianza en el personal	2	5.88	12	41.18	16	52.94
Participación activa del personal	2	5.88	16	52.94	12	41.18
Efectivo trabajo en equipo	2	5.88	16	52.94	12	41.18
Colaboración constructiva en todas las fases	2	5.88	18	58.82	10	35.29
Mecanismos transparentes en la carrera profesional	2	5.88	10	35.29	18	58.82
Retribución media y prestaciones sociales	5	17.65	18	58.82	7	23.53
Atención profesional al personal	2	5.88	18	58.82	10	35.29

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

En general los resultados denotan que los colaboradores perciben de forma mayoritaria que la institución se encuentra orientada hacia el personal. Una amplia mayoría de los colaboradores considera que la institución sí confía en ellos (94.12%), lo mismo sucede con la participación activa del personal (94.12%), el efectivo trabajo en equipo (94.12%), la colaboración constructiva en todas las fases del proceso educativo (94.11%), los mecanismos transparentes en la carrera profesional (94.11%) y la atención profesional al personal (94.11%). No obstante, existe una disminución del consenso en la apreciación referida a retribución media y prestaciones sociales (82.35%), lo cual no es significativa, pero si es importante para la institución educativa, en razón que la orientación de la empresa es generada a favor de sus colaboradores.

Los colabores de la Institución Educativa Particular “Nuestra Señora de la Merced” – Piura, tienen una predilección muy positiva respecto a la orientación de la institución educativa que es generada para hacia ellos. En el extremo de la apreciación que está relacionada con la retribución media y prestaciones sociales, permite a la empresa realizar una evaluación sobre las políticas y prácticas compensatorias, generar innovaciones en el proceso educativo, entre otros, donde logré generar una mejora continua y me permita tener una satisfacción en relación a este ítem, claro está de acuerdo al análisis exógeno y endógeno de la empresa.

Orientación a los resultados y a las prestaciones que existe en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Tabla 3. Situación actual de la orientación a los resultados y prestaciones

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Consciente orientación a los objetivos del personal	4	11.76	12	41.18	14	47.06
Fuerte disposición personal e iniciativa propia	2	5.88	14	47.06	14	47.06
Alta intensidad en el trabajo	2	5.88	14	47.06	14	47.06
Ejemplar mentalidad de trabajo	2	5.88	12	41.18	16	52.94
Tenacidad en cuanto los objetivos a alcanzar	7	23.53	11	35.29	12	41.18
Actuación en lugar de analizar y administrar	5	17.65	20	64.70	5	17.65
Productividad superior gracias a la capacidad humana	4	11.76	14	47.06	12	41.18
Prestaciones personales como base de la retribución	5	17.65	20	64.70	5	17.65

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Con respecto a este ítem: orientación a los resultados y prestaciones en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced, los datos obtenidos en la disposición personal e iniciativa propia, la alta intensidad en el trabajo y ejemplar mentalidad de trabajo son muy favorables, de acuerdo a la perspectiva de los colaboradores con un 94.12% de su aprobación.

Existe una relación estrecha entre la consciente orientación a los objetivos del personal y la productividad superior gracias a la capacidad humana, que lo generó el 88.24% dentro de la tendencia de aprobación de los colaboradores encuestados.

Por otro lado, la disminución de los porcentajes abstraídos a: tenacidad en cuanto los objetivos a alcanzar, actuación en lugar de analizar y administrar y prestaciones personales como base de la retribución han tenido una aceptación desde el 76.47% hasta el 82.35%

Podemos inferir, los colaboradores de la Institución Educativa “Nuestra Señora de la Merced manifiestan una predisposición personal, como colaboradores de la organización es muy buena, así como el nivel intenso de trabajo desarrollado y su enfoque respecto al trabajo. En otras palabras, sienten que la productividad de la institución está directamente relacionada con la forma que ellos tienen de asumir sus actitudes y aptitudes profesionales.

Asimismo, es necesario generar un proceso de mejora continua para que se logre establecer un 100% con respecto a la tenacidad en cuanto los objetivos a alcanzar, actuación en lugar de analizar y administrar y prestaciones personales como base de la retribución y poder obtener el empoderamiento de los colaboradores que tiene el potencial de competencias para desarrollar importantes y significativos logros, basados dentro de una planificación sostenidas dentro de los documentos de gestión de la I.E.P “Nuestra Señora de La Merced” –Piura.

Orientación hacia la innovación en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Tabla 4. Situación actual de la orientación hacia la innovación

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Predisposición acentuada al riesgo	2	5.88	19	64.71	9	29.41
Predisposición al aprendizaje y el cambio	4	11.76	16	52.94	10	35.29
Mentalidad de experimentación	5	17.65	16	52.94	9	29.41
Gran flexibilidad	2	5.88	16	52.94	12	41.18
Apertura hacia lo nuevo, tolerancia frente a las desviaciones	0	0.00	21	70.59	9	29.41
Continua realización de innovaciones del servicio, de procedimientos y otras innovaciones	2	5.88	16	52.94	12	41.18
Existencia de campeones creativos	2	5.88	18	58.82	10	35.29

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Los resultados demuestran una percepción muy favorable del recurso humano en cuanto a: la predisposición acentuada al riesgo (94.12%), gran flexibilidad (94.12%), apertura hacia lo nuevo y tolerancia frente a las desviaciones (100%), continua realización de innovaciones del servicio, de procedimientos y otras innovaciones (94.12%) y existencia de campeones creativos (94.11%). Por su parte el resultado menos favorable se centra en la percepción respecto a la mentalidad de experimentación (82.35%) de los colaboradores.

Como se puede apreciar, el recurso humano tiene una buena percepción respecto a su predisposición y acciones concretas referidas a la innovación en la I.EP. Nuestra Señora de la Merced de Piura, destacando la apertura hacia lo nuevo. Sin embargo, la posición de la percepción sobre la mentalidad de experimentación de los colaboradores se relacionaría con el factor “riesgo” teniendo en cuenta la cultura de los colaboradores, que en su calidad de docentes, se encuentran orientados a la asunción de procesos o procedimientos nuevos para la institución pero que de alguna manera ya han sido validados en otras instituciones o en otros niveles. El know how en la I.EP. Nuestra Señora de la Merced de Piura y de acuerdo con el desarrollo evolutivo de los constantes cambios sociales, permitirá que esta perspectiva sea modificada a un 100% que favorezca al desarrollo institucional en vía de la orientación hacia la innovación.

Orientación hacia los costos en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Tabla 5. Situación actual de la orientación hacia los costos

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Fuerte mentalidad de ahorro	2	5.88	14	47.06	14	47.06
Consciencia de costes en toda la IEP	4	11.76	14	47.06	12	41.18
Programa de reducción de costes como proceso natural	4	11.76	11	35.29	15	52.94
Ahorro de costes como máxima directriz	2	5.88	12	41.18	16	52.94

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Respecto a la situación actual frente a los costos en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura, los resultados permiten apreciar una mejor percepción de parte de los colaboradores en cuanto a la fuerte mentalidad de ahorro y el ahorro de costes como máxima directriz (94.12% en ambos casos), mientras que para los factores: consciencia de costes en toda la I.E.P. y programa de reducción de costes como proceso natural la posición de totalmente en desacuerdo alcanzó el 11.76% para cada caso. Estos resultados permiten inferir que la orientación hacia los costes en la organización se concreta como una política institucional, la cual se refleja en la mentalidad de ahorro de una amplia mayoría del recurso humano. Sin embargo, es evidente que perciben como insuficiente aún la dimensión operativa de la institución destinada a la reducción de dichos costes, siendo necesario empoderar técnicamente al personal responsable de este cometido.

Orientación hacia la empresa entre el personal de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Tabla 6. Situación actual de la orientación hacia la empresa

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Fuerte identificación personal con la IEP	2	5.88	12	41.18	14	52.94
Lealtad caracterizada en todos los niveles de la IEP	4	11.76	9	29.41	17	58.82
Fuerte espíritu comunitario	4	11.76	9	29.41	17	58.82
Comportamiento constructivo en los conflictos	4	11.76	9	29.41	17	58.82

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global	2	5.88	11	35.29	17	58.82
Solidaridad del personal con las preocupaciones justificadas de la dirección	2	5.88	17	58.82	11	35.29
Edad media del personal con respecto al sector	4	11.76	18	58.82	8	29.41

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

En lo que concierne a la orientación hacia la empresa de parte de los colaboradores existe una mejor percepción respecto a: una fuerte identificación personal con la IEP (94.12%), la solidaridad del personal con las preocupaciones justificadas de la dirección (94.11%) y la predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global (94.11%). Mientras que entre las percepciones menos favorables destacan el comportamiento constructivo en los conflictos y la lealtad caracterizada en todos los niveles de la IEP, obteniendo un 88.23%, que proporcionalmente no estaría mal, pero se tiene que tomar como una alerta frente a situación sui generis que perjudiquen el entorno de la IEP.

En general, los colaboradores demuestran estar alineados actitudinalmente a la institución y sus objetivos, siendo solidarios con las acciones que se emprenden desde los niveles directivos de la misma. Sin embargo, la debilidad de los colaboradores en este ámbito se encontraría en el manejo de los conflictos al interior del equipo, lo que podría ocasionar fracturas en los lazos de compañerismo, con el riesgo de incidir en el nivel colaborativo

de cada quien, por lo cual se debe desarrollar mejoras continuas para evitar que esa percepción a la orientación hacía la empresa decaiga, se tiene que hacer sentir que ellos son parte de la empresa y por ende colaboradores de su desarrollo, compromiso laboral a favor de la empresa y sus clientes, reforzando el lema de IEP: “Educamos A Tus Hijos Con Amor”

Todo lo precisado líneas arriba, que lleve a la IEP a tomar la decisión de implementar programas de desarrollo de un clima laboral asertivo y que propicie las sinergias al interior de cada equipo conformado para el desarrollo de las actividades programadas por la institución.

Orientación hacia la tecnología en la IEP “Nuestra Señora de la Merced” - Piura

Tabla 7. Situación actual de la orientación hacia la tecnología

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la IEP	0	0.00	12	41.18	18	58.82
Nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos	2	5.88	14	47.06	14	47.06
Gran importancia de la base científica en el servicio educativo	2	5.88	12	41.18	16	52.94
Predisposición en cuanto a inversiones en nuevas tecnologías	2	5.88	9	29.41	19	64.71

	1		2		3	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Argumentación lógico racional como situación normal en los procesos educativos	0	0.00	11	35.29	19	64.71

Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Respecto a la orientación a la tecnología por parte de los colaboradores de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura, los encuestados se manifiestan a favor de todos los factores considerados en la investigación, vale decir: nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos, gran importancia de la base científica en el servicio educativo, predisposición en cuanto a inversiones en nuevas tecnologías, fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la IEP y argumentación lógico racional como situación normal en los procesos educativos, destacando estos dos últimos con el 100% de colaboradores cuya percepción es favorable.

Estos resultados traslucen la preocupación de las autoridades institucionales por dotar del componente tecnológico a los procesos educativos desarrollados en la I.E.P., siendo ello parte de la orientación estratégica de quienes dirigen la organización, con el claro objetivo de buscar diferenciarse de los demás centros de educación básica del sector, ofreciendo lo que consideran un servicio de mejor calidad.

Respecto a la aplicación de la aplicación de la entrevista al Promotor de la I.E.P. “Nuestra Señora de la Merced”- Piura, tenemos.

- Sobre la orientación al cliente en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura.

Se observa que existe una orientación al cliente en alto grado pues realizan reuniones con los padres de familia de manera continua y personalizada para dar a conocer las actividades académicas administrativas, además de servir de enlace entre los docentes y padres de familia. Determina una orientación al 100%

- Nivel de orientación al personal que existe en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Se considera que existe orientación al personal en la institución educativa, con lo cual se trata de desarrollar la confianza como valor fundamental de una sólida cultura empresarial, que fomenta la participación activa del colaborador en las actividades institucionales. Asimismo, se concibe como importante la promoción del trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la organización, por lo que se cree que el logro de metas de la institución cobra importancia adicional cuando este implica el trabajo colaborativo y asertivo de un equipo de colaboradores empoderados y que se relacionan en torno a unos valores compartidos. Determina una orientación al 90%

- Orientación a los resultados y prestaciones en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Se considera que sí existe un nivel medio de orientación hacia los resultados en la institución educativa. Lo que busca es enfatizar en el desarrollo de aptitudes laborales relacionadas a la iniciativa propia y a un carácter más práctico en la toma de decisiones operativas. En consecuencia, se deduce que la capacitación y la labor de un coaching serían fundamentales para mejorar estos aspectos. Determina una orientación al 90%

- Orientación hacia la innovación en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

La apreciación es que sí existe una orientación plena hacia la innovación, poniendo en marcha ideas o procedimientos que de algún modo han sido ya validados en otros lugares por otras personas e instituciones educativas, minimizándose el factor riesgo que podría conllevar adoptar nuevas tendencias académicas u operativas sin mayor sustento. En este punto se resalta la generación del know how que tiene la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura como una organización inteligente. Determina una orientación al 100%

- Orientación hacia los costos en la IEP “Nuestra Señora de la Merced” – Piura.

Al respecto, se precisa que sí existe orientación hacia los costos por parte del recurso humano de la institución. Incluso existen políticas de la organización al respecto. Determina una orientación al 100%

- Nivel de orientación hacia la empresa por parte de un personal de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

Existe orientación hacia empresa por parte de los trabajadores, expresada en la solidaridad y gestos de colaboración manifiestos ante necesidades institucionales. Se puede decir que existe una lealtad de los colaboradores hacia la organización. Determina una orientación al 100%

- Orientación hacia la tecnología en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura

En cuanto a la orientación hacia la tecnología, la percepción es muy importante en la institución educativa y se viene dando de tal forma que cumple su objetivo en el desarrollo académico del docente y que se trasluce en la educación de los alumnos. Esto además se potencia con la renovación gradual del equipamiento que dispone la institución, a fin de seguir diferenciándose de las demás organizaciones educativas de nivel básico del sector. Determina una orientación al 100%

Análisis Inferencial

Existe una mediana orientación al cliente en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura. (H1)

Del análisis de los resultados, la tendencia generada por los colaboradores de la organización percibe que en esta se lleva a cabo un contacto regular con los clientes (94.02%), demostrándose que existen relaciones cercanas con ellos (94.11%). En tanto un 100.00% considera que existe una atención intensiva a este público objetivo. Por lo expresado la hipótesis específica 1, **se acepta**.

Existe una fuerte orientación al personal en la IEP "Nuestra Señora de la Merced"- Piura (H2).

Del análisis de los resultados de la investigación se pudo conocer que en la institución educativa, los resultados denotan que los trabajadores perciben de forma mayoritaria que la institución se encuentra orientada hacia el recurso humano, considerando el 94.12% que la institución sí confía en ellos, lo mismo sucede con la participación activa del personal (94.12%), el efectivo trabajo en equipo (94.12%), la colaboración constructiva en todas las fases del proceso educativo (94.11%), los mecanismos transparentes en la carrera profesional (94.11%) y la atención profesional al personal (94.11%). Sin embargo, existe una opinión menos favorable en lo que respecta a la retribución media y prestaciones sociales, donde el 17.65% expresa un totalmente en desacuerdo. Por lo expresado la hipótesis específica 2, **se acepta**.

En la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura existe una alta orientación a los resultados y a las prestaciones (H3)

Del análisis efectuado en la investigación, los datos obtenidos demuestran que la percepción de los encuestados es más favorable con un 94.12% en cuanto a: la disposición personal e iniciativa propia, la alta intensidad en el trabajo y la mentalidad de trabajo de los colaboradores en general. Respecto a la tendencia del ítem: tenacidad en cuanto los objetivos a alcanzar (76.47%), actuación en lugar de analizar y administrar (82.35%) y prestaciones personales como base de la retribución (82.35%). Por lo expresado la hipótesis específica 3, se acepta.

Existe una mediana orientación hacia la innovación en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura (H4)

Los resultados de la investigación demuestran una percepción muy favorable del recurso humano en cuanto a: la predisposición acentuada al riesgo (94.12%), gran flexibilidad (94.12%), apertura hacia lo nuevo y tolerancia frente a las desviaciones (100%), continua realización de innovaciones del servicio, de procedimientos y otras innovaciones (94.12%) y existencia de campeones creativos (94.11%). Respecto a la percepción de la mentalidad de experimentación se genera un 88.23% totalmente en desacuerdo) de los colaboradores. Por lo expresado la hipótesis específica 4, se acepta.

La orientación hacia los costos en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura es de nivel medio (H5)

Del análisis efectuado, los resultados permiten apreciar una mejor percepción de parte de los colaboradores en cuanto a la fuerte mentalidad de ahorro y el ahorro de costes como máxima directriz (94.12% en ambos casos), mientras que para los factores: consciencia de costes en toda la I.E.P. y programa de reducción de costes como proceso natural la tendencia corresponde a un 88.23%. Por ello, se percibe es necesario empoderar técnicamente al personal responsable de la implementación de esta orientación. Por lo expresado la hipótesis específica 5, se acepta.

La orientación hacia la empresa que se evidencia entre el personal de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura es alta (H6)

Del análisis de los resultados de este estudio se pudo conocer que en la institución educativa, existe una mejor percepción respecto a: una fuerte identificación personal con la IEP (94.12%), la solidaridad del personal con las preocupaciones justificadas de la dirección (94.11%) y la predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global (94.11%). Mientras que entre las percepciones con un porcentaje menor destacan el comportamiento constructivo en los conflictos y la lealtad caracterizada en todos los niveles de la IEP, ambos casos con el 82.23%. De ello se puede inferir que los colaboradores demuestran estar alineados actitudinalmente a la institución y sus objetivos, no obstante, ello. Por lo expresado la hipótesis específica 6, se acepta.

La orientación hacia la tecnología en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura es de nivel alto (H7)

Del análisis de los resultados de este estudio se pudo conocer que en lo referido a la orientación a la tecnología por parte de los colaboradores de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura; se evidencia la conformidad mayoritaria de estos a favor de todos los factores considerados en la investigación, vale decir: nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos, gran importancia de la base científica en el servicio educativo, predisposición en cuanto a inversiones en nuevas tecnologías, fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la IEP y argumentación lógico racional como situación normal en los procesos educativos. Por lo expresado la hipótesis específica 7, se acepta.

Capítulo 6

Siete dimensiones

Orientación al cliente

Respecto al objetivo específico uno, referido a la orientación al cliente en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura, Flores (2008) sugirió la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, entre estas dimensiones se encuentra el grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles, lo cual en un centro educativo se refleja en la orientación al cliente que tenga la organización.

Respecto a la orientación al cliente en la institución educativa, se puede apreciar que una proporción mayor a la mitad del recurso humano de la organización percibe que en esta se lleva a cabo un contacto regular con los clientes (52.94%), existiendo relaciones estrechas con ellos (58.82%). Mientras que un 47.06% considera que existe una atención intensiva a este público objetivo y solo el 41.18% cree que se conoce a profundidad al cliente y su problemática.

IEP “Nuestra Señora de la Merced” y personal

En relación al objetivo específico 2 relacionado a la orientación que manifiesta la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura al personal, Álvarez (2001), en su trabajo titulado “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología” concluyó que la cultura organizacional orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima organizacional de la misma, asimismo reco-

mienda gestionar un programa de cambio cultural que permita lograr un mayor compromiso de los grupos de referencia que la integran.

En la investigación realizada en la institución educativa, los resultados denotan que los trabajadores perciben de forma mayoritaria que la institución se encuentra orientada hacia el recurso humano, considerando el 94.12% que la institución sí confía en ellos, lo mismo sucede con la participación activa del personal (94.12%), el efectivo trabajo en equipo (94.12%), la colaboración constructiva en todas las fases del proceso educativo (94.11%), los mecanismos transparentes en la carrera profesional (94.11%) y la atención profesional al personal (94.11%). Sin embargo, existe una opinión menos favorable en lo que respecta a la retribución media y prestaciones sociales, donde el 17.65% expresa un totalmente en desacuerdo.

Lo anterior nos permite deducir que en general los colaboradores tienen una buena percepción respecto a la orientación de la institución educativa hacia ellos, sobre todo en aspectos intrínsecos, pues cuando se aborda el componente retribución y prestaciones sociales, la percepción negativa aumenta cerca de tres veces en comparación a los otros componentes.

Orientación hacia los resultados

Para el caso del objetivo específico 3 que investigó respecto a la orientación hacia los resultados y las prestaciones en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura, Cantillo (2013), en su in-

investigación titulada “Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño” resume las diferentes escalas utilizadas para analizar la incidencia entre ambos conceptos, se presenta de manera resumida un inventario de escalas, dimensiones y variables utilizadas para identificar la relación entre cultura organizacional y desempeño, por último se analiza a partir de las conclusiones de los artículos científicos, la relación entre cultura organizacional y desempeño. Los hallazgos ponen de manifiesto la falta de consenso en la definición y determinación de las dimensiones constitutivas de los conceptos, sin embargo destaca que en la mayoría de los estudios demuestra la incidencia que ejerce la cultura organizacional en el desempeño.

En lo que concierne a la orientación a los resultados y prestaciones en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced, los datos obtenidos demuestran que la percepción de los encuestados es más favorable con un 94.12% en cuanto a: la disposición personal e iniciativa propia, la alta intensidad en el trabajo y la mentalidad de trabajo del recurso humano en general. No obstante ello, existe un mayor rechazo (totalmente en desacuerdo) alrededor de: tenacidad en cuanto los objetivos a alcanzar (23.53%), actuación en lugar de analizar y administrar (17.65%) y prestaciones personales como base de la retribución (17.65%).

Se pudo constatar asimismo que el recurso humano siente que es necesario un mayor nivel de persistencia para el logro de las metas y objetivos trazados.

Orientación hacia la innovación

El objetivo específico cuarto abordó la orientación hacia la innovación en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura. En este contexto, Flores (2008) sugirió dentro de las dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, se encuentra la innovación y aceptación de riesgos, el mismo que se constituye como el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos. En el caso de la investigación en la institución educativa, los resultados demuestran una percepción muy favorable del recurso humano en cuanto a: la predisposición acentuada al riesgo (94.12%), gran flexibilidad (94.12%), apertura hacia lo nuevo y tolerancia frente a las desviaciones (100%), continua realización de innovaciones del servicio, de procedimientos y otras innovaciones (94.12%) y existencia de campeones creativos (94.11%). Sin embargo, se constató también un resultado menos favorable, referido a la percepción respecto en cuanto a la mentalidad de experimentación (17.65% totalmente en desacuerdo) de los colaboradores.

Lo expresado se podría entender como la relación del término experimentación con el concepto de “mayor riesgo”, esto dado que la cultura de los profesores está más orientada a la asunción de procesos o procedimientos nuevos para la institución pero que de alguna manera ya han sido validados en otras instituciones o en otros niveles, mientras que la generación propia de know how en la IEP. Nuestra Señora de la Merced de Piura no es una fortaleza organizacional aún, dada la reticencia a asumir riesgos.

Orientación hacia los costos

El objetivo específico cinco, indagó acerca de la orientación hacia los costos en la IEP “Nuestra Señora de la Merced” – Piura. En tal sentido, Robbins (2009) afirma que la cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización entre las que incluye en primer lugar un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás, asimismo la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados. Respecto a este objetivo de investigación en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura, los resultados permiten apreciar una mejor percepción de parte de los colaboradores en cuanto a la fuerte mentalidad de ahorro y el ahorro de costes como máxima directriz (94.12% en ambos casos), mientras que para los factores: consciencia de costes en toda la I.E.P. y programa de reducción de costes como proceso natural la posición de totalmente en desacuerdo alcanzó el 11.76% para cada caso. Por ello, aún se percibe como insuficiente la dimensión operativa de la institución destinada a la reducción de dichos costes, siendo necesario empoderar técnicamente al personal responsable de este cometido.

Orientación hacia la empresa (Personal)

El objetivo seis de la investigación estuvo referido al nivel de orientación hacia la empresa que existe entre el personal de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura. Al respecto, de acuerdo a Schein (2008) la cultura puede ser tomada en cuenta de dos

formas: Cultura objetiva, la cual hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, así como Cultura subjetiva, la cual está dada por: supuestos compartidos, valores compartidos, significados compartidos, entendidos compartidos e imagen corporativa compartida.

Fremont (2009. p. 587), señaló que, aunque en la actualidad no se cuenta con un método definitivo para medir la cultura de una organización, investigaciones preliminares sugieren que las culturas pueden analizarse al evaluar la calificación de una organización en cuatro características. Estas han sido identificadas como: Identidad de los miembros; grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, más que con el tipo de trabajo, experiencia de campo o profesional. Integración de unidades; grado en que, en las unidades dentro de la organización, se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente (Cruz, 2015).

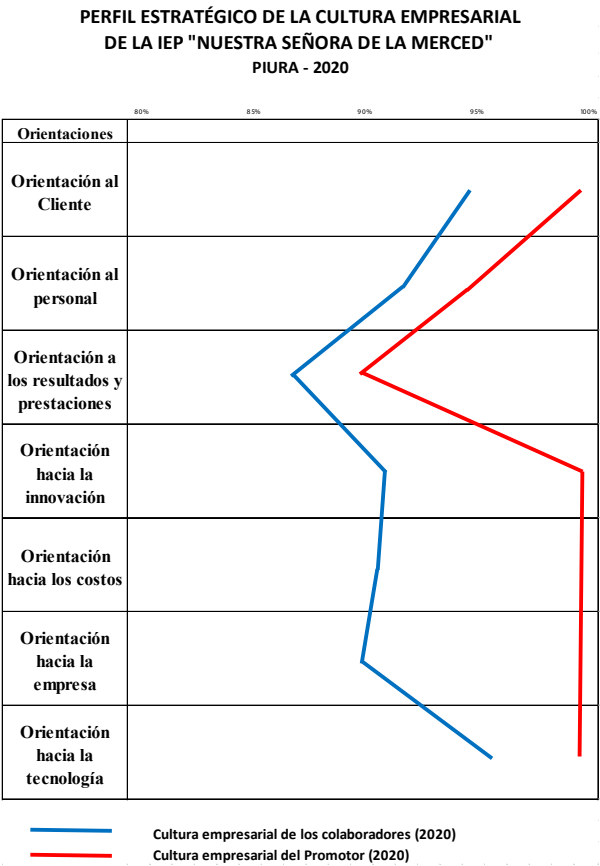
En lo que concierne a la investigación efectuada en la institución educativa, existe una mejor percepción respecto a: una fuerte identificación personal con la IEP (94.12%), la solidaridad del personal con las preocupaciones justificadas de la dirección (94.11%) y la predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global (94.11%). Mientras que entre las percepciones menos favorables destacan el comportamiento constructivo en los conflictos y la lealtad caracterizada en todos los niveles de la IEP, ambos casos con el 11.76% que manifiesta total desacuerdo. De ello se puede inferir que los colaboradores demuestran estar alineados actitudinalmente a la institución y sus objetivos, no obstante, ello, la debilidad de los colaboradores en

este ámbito se encontraría en el manejo de los conflictos al interior del equipo, lo que podría ocasionar fracturas en los lazos de compañerismo, con el riesgo de incidir en el nivel colaborativo de cada uno.

Orientación a la tecnología (colaboradores)

Finalmente en relación al objetivo séptimo de la investigación, referido a la orientación a la tecnología por parte de los colaboradores de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura; Schein (2008) distingue tres niveles entre los elementos integrantes de la cultura organizacional, dentro de los cuales el primero es el más visible e incluye el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje, la conducta observada, en los miembros de una organización, producciones artísticas y en definitiva, todos aquellos elementos que podemos captar con nuestros sentidos. Al respecto, la investigación realizada en la institución educativa evidencia la conformidad mayoritaria de los colaboradores a favor de todos los factores considerados en la investigación, vale decir: nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos, gran importancia de la base científica en el servicio educativo, predisposición en cuanto a inversiones en nuevas tecnologías, fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la IEP y argumentación lógico racional como situación normal en los procesos educativos, destacando estos dos últimos con el 100% de colaboradores cuya percepción es favorable. Estos resultados reflejan la preocupación de las autoridades institucionales por la presencia del componente tecnológico en los procesos educativos desarrollados en la I.E.P.

Figura 1. Perfil estratégico



Fuente: Villanueva Butrón, 2020

Conclusiones

La IEP “Nuestra Señora de la Merced” de Piura posee un alto nivel de orientación al cliente, manteniendo una estrecha relación con los clientes (94.11%). En tanto un 100.00% considera que existe una atención intensiva a este público objetivo

Existe una fuerte orientación al personal en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura. Los colaboradores de esta institución perciben que la institución sí confía en ellos (94.12%) y que existe un efectivo trabajo en equipo (94.12%) así como colaboración constructiva en todas las fases del proceso educativo (94.11%). No obstante, lo anterior, existe una disminución no significativa, pero que es importante disminuir, es el consenso en la apreciación referida a retribución media y prestaciones sociales (17.65% totalmente en desacuerdo).

En lo que concierne a la orientación a los resultados y prestaciones en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced, los datos obtenidos demuestran que la percepción de los encuestados es más favorable con un 94.12% en cuanto a: la disposición personal e iniciativa propia, la alta intensidad en el trabajo y la mentalidad de trabajo del recurso humano en general. No obstante ello, existe un mayor rechazo alrededor de: tenacidad en cuanto los objetivos a alcanzar (23.53%), actuación en lugar de analizar y administrar (17.65%) y prestaciones personales como base de la retribución (17.65%).

Los resultados demuestran una alta orientación hacia la innovación en la I.E.P. “Nuestra Señora de la Merced” de Piura.

Al respecto, la percepción del recurso humano es muy favorable en cuanto a: la predisposición acentuada al riesgo (94.12%), gran flexibilidad (94.12%), apertura hacia lo nuevo y tolerancia frente a las desviaciones (100%), continua realización de innovaciones del servicio, de procedimientos y otras innovaciones (94.12%) y existencia de campeones creativos (94.11%). Por su parte el resultado menos favorable se centra en la percepción respecto a la mentalidad de experimentación (17.65% totalmente en desacuerdo) de los colaboradores.

Respecto a la orientación a los costos en la I.E.P. Nuestra Señora de la Merced de Piura, los resultados permiten apreciar una mejor percepción de parte de los colaboradores en cuanto a la fuerte mentalidad de ahorro y el ahorro de costes como máxima directriz (94.12% en ambos casos), mientras que para los factores: consciencia de costes en toda la I.E.P. y programa de reducción de costes como proceso natural la posición de totalmente en desacuerdo alcanzó el 11.76% para cada caso.

En lo concerniente a la orientación hacia la empresa de parte de los colaboradores existe una mejor percepción respecto a: una fuerte identificación personal con la IEP (94.12%), la solidaridad del personal con las preocupaciones justificadas de la dirección (94.11%) y la predisposición para aportar sacrificios personales en favor del interés global (94.11%). Mientras que entre las percepciones menos favorables destacan el comportamiento constructivo en los conflictos y la lealtad caracterizada en todos los niveles de la IEP, ambos casos con el 11.76% que manifiesta total desacuerdo.

Respecto a la orientación a la tecnología por parte de los colaboradores de la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura, los encuestados se manifiestan a favor de todos los factores considerados en la investigación, vale decir: nivel tecnológico superior en instalaciones y procesos, gran importancia de la base científica en el servicio educativo, predisposición en cuanto a inversiones en nuevas tecnologías, fuerte orientación a la tecnología en todos los niveles de la IEP y argumentación lógico racional como situación normal en los procesos educativos, destacando estos dos últimos con el 100% de colaboradores cuya percepción es favorable.

Recomendaciones

Es necesario generar mayores espacios de comunicación e intercambio de información con los clientes, que permitan conocer directamente su problemática y realizar el monitoreo de esta manera, a través de las distintas variables que influyen en la educación y formación integral del alumnado.

Incluir políticas y prácticas compensatorias hacia los trabajadores, ya sea por logros alcanzados, innovaciones realizadas en el proceso educativo, trabajo en equipo, entre otros aspectos que denoten la preocupación por los incentivos al recurso humano, pues es necesario que los colaboradores se sientan respaldados en el plano no solo intrínseco, el cual presenta buenos resultados, sino también en el nivel extrínseco de las personas.

Es necesario implementar estrategias de empoderamiento dirigidas a los colaboradores, con la finalidad de consolidar

verdaderos equipos de alto rendimiento institucional. Este personal, requiere ser orientado y monitoreado a fin de alinear sus competencias hacia el logro de los planteamientos estratégicos y operativos de la institución, ya que al menos estos últimos podrían verse afectados si el recurso humano no siente el respaldo concreto de su organización.

Promover el espíritu de experimentación como factor cultural empresarial en la IEP “Nuestra Señora de la Merced”- Piura, creando y consolidando las competencias actitudinales en el recurso humano y alumnado de la institución. Esto permitirá lograr en el mediano plazo una organización que genere su propio conocimiento y *know how*, convirtiéndose en lo que la teoría del desarrollo organizacional denomina organización inteligente.

Diseñar una estructura de costos que permita a la IEP “Nuestra Señora de la Merced” – Piura orientarse de manera más efectiva en el cometido de racionalizarlos sin afectar la calidad de los procesos educativos. Para ello sería importante contar asimismo con estrategias de control oportuno a fin de garantizar el empleo más productivo de los recursos.

Implementar un programa de coaching para los colaboradores de la IEP “Nuestra Señora de la Merced” de Piura a fin de que desarrollen sus competencias actitudinales, posibilitando un clima laboral asertivo, evitando la aparición de conflictos y preparando al personal para solucionar de la manera más constructiva y proactiva la aparición de los mismos.

Referencias

- Chiavenato, I., y Arao, S. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. Mc Graw Hill.
- Contreras Cueva, A., y Gomez Gomez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*, 5(01), 59-86. <https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>
- Cosio Cedillo, A. E. (2015). *Propuesta para la planeación estratégica que mejore la competitividad de una pequeña empresa manufacturera de plástico, caso MES* [Tesis posgrado, Instituto Politécnico Nacional].
- Cruz Cordero, T. (2005, 01 de Julio). *Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa*. <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-de-la-cultura-organizacional-en-una-empresa/>
- De Koninck, T. (1996). Le sens de la culture. *Revista Laval théologique et philosophique*. Vol 52 No. 02, Junio, 583–612.
- García Beltrán, L. (2010). *Conceptos básicos para comprender el Modelo Estratégico*. <https://hermeslgb.wordpress.com/2010/09/08/conceptos-basicos-para-comprender-el-modelo-estrategico/>
- García-Vargas, O. H. (2007). Fundamentos filosóficos del pensamiento administrativo en occidente. *Clío América*, 1(1), 26–49. <https://doi.org/10.21676/23897848.338>
- Gervilla Castillo, E. (1993). *Postmodernidad y educación*. Dykinson.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista Pensamiento & Gestión*, 18. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597>
- Kras, E. S. (1991). *La administración mexicana en transición*. Grupo Editorial Iberoamericana.

- Lipovetsky, G. (2000). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Anagrama.
- Lyon, D. (1999). *Posmodernidad*. Alianza Editorial.
- Méndez Martínez, D. P. (2015). *Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey para la mejora de la planeación estratégica del Proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy* [Tesis pregrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas] <http://hdl.handle.net/11349/7335>
- Pumpin, C. (1988). *Cultura Empresarial*. Conferencia y Trabajos de Investigación No.144 (pág. 32). Universidad de Alcalá.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educacion.
- Rojas, L., Torres, R., & Arape, E. (2001). *Posmodernidad: Lógicas organizacionales, lógicas tecnológicas*. IMOSMO/CONICIT.
- Serralde, A. (2014). *Hacia la organización flexible: el nuevo hábitat del ser humano libre*. https://www.camimex.org.mx/files/9714/3777/9668/Taller_5.pdf
- Vallenilla Solórzano, F. (2001). Cultura Organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 1(3).
- Vargas Hernández, J. G. (2007). *La Cultocracia organizacional en México*. Eumedonet.
- Vargas Hernandez, J. G. (s.f.). *En el cruce de caminos de los paradigmas: Organizaciones Mexicanas Transición*. <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/enero20/cientifico11.htm>
- Villanueva Butrón, J.F. (2020). *Aplicación del modelo de desarrollo estratégico y su impacto en la cultura empresarial de la I.E.P. “Nuestra Señora de la Merced”- PIURA, 2020* [Tesis doctorado, Universidad Alas Peruanas].

Vivanco Florido, J., Franco Zesaty, R. (2012). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymesen Aguascalientes*. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>



Religación **Press**

Ideas desde el Sur Global



R E L I G A C I Ó N
CICSHAL

Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Humanidades
desde América Latina



Religación
Press

Cultura empresarial

Desarrollo estratégico e impacto en una Institución Educativa



ISBN: 978-9942-642-67-7



9 789942 642677

